

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD  
SOCIAL PARA LA EMPRESA EMINSALV”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA A LA  
OBTENCIÓN DE TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**JOSÉ ALFONSO COBO GILER**

**DIRECTOR: ING. PAUL IDROBO**

**QUITO, ABRIL 2015**



## **DEDICATORIA**

Con todo mi amor y cariño para mis padres, quienes han procurado que pueda alcanzar mis metas y sueños, a mis familiares, y amigos por motivarme y ayudarme a seguir en mi vida profesional. A mis compañeros de la universidad, por haber hecho de este tiempo, una experiencia única, llena de vivencias y anécdotas.

CCP – CDV.

## CONTENIDO

DEDICATORIA .....	II
INDICE DE FIGURAS .....	V
INDICE DE TABLAS .....	VI
RESUMEN EJECUTIVO .....	VIII
INTRODUCCIÓN .....	XI
CAPÍTULO 1 .....	1
ANTECEDENTES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL ECUADOR .....	1
1.1. INTRODUCCIÓN: .....	1
1.2. SECTOR PÚBLICO: .....	1
1.3. SECTOR PRIVADO:.....	8
1.4. RESPONSABILIDAD SOCIAL EN MANABÍ .....	11
CAPÍTULO 2 .....	14
EL ENTORNO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL .....	14
2.1. INTRODUCCIÓN .....	14
2.2. MODELOS .....	14
2.2.1. MODELO DEL PACTO MUNDIAL .....	14
2.2.2. UNIAPAC .....	19
2.3. NORMAS.....	24
2.3.1. ISO 26000 .....	24
2.3.2. SAI. SA 8000 .....	28
2.3.3. GLOBAL REPORTING INITIATIVE - GRI.....	31
2.4. CUADRO COMPARATIVO.....	34
CAPÍTULO 3 .....	36
DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA .....	36
3.1. INTRODUCCIÓN AL CUESTIONARIO DE AUTO DIAGNÓSTICO SEGÚN EL MODELO UNIAPAC.....	36
3.2. RESULTADOS:.....	39
3.2.1. LÍNEA ESTRATÉGICA: ÉTICA Y TRANSPARENCIA (NECESIDADES TRASCENDENTALES).....	39
3.2.2. LÍNEA ESTRATÉGICA: CALIDAD DE VIDA (NECESIDADES HUMANAS) ....	48
3.2.3. LÍNEA ESTRATÉGICA: GENERACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LA RIQUEZA (NECESIDADES MATERIALES).....	56
3.3. RESULTADOS .....	64
CAPITULO 4 .....	69

MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA EMINSALV .....	69
4.1    PROCESOS.....	69
4.2.    MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL .....	70
4.3    MAPA DE PROCESOS.....	72
4.4    GESTIÓN DE PROCESOS Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL .....	73
4.5    ANÁLISIS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL .....	86
4.6    IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS EN MATERIA DE RS.....	89
4.7    MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....	90
CAPÍTULO 5 .....	92
PLAN DE MEJORA DE EMINSALV .....	92
5.1.    PLAN DE MEJORA .....	92
5.2.    PLAN DE MEJORA SOSTENIBLE .....	93
5.2.1.    CAMBIOS ESTRATÉGICOS ORGANIZACIONALES:.....	93
5.2.2.    PRIORIZACIÓN:.....	95
5.2.3.    ALINEACIÓN ESTRATÉGICA .....	99
5.2.4.    ACCIONES DE MEJORA.....	100
5.2.5.    COSTO BENEFICIO .....	103
CAPÍTULO 6 .....	106
6.2.    RECOMENDACIONES: .....	109
ANEXOS: .....	XIV

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Sellos HACE BIEN y HACE MEJOR .....	3
Figura 2: Punto Verde .....	4
Figura 3: Organizaciones promotoras del IRSE.....	9
Figura 4: Temas de RS de mayor interés para las empresas .....	10
Figura 5: Empresas perteneciente al Pacto Mundial .....	18
Figura 6: Modelo de gestión.....	18
Figura 7: Modelo de gestión.....	22
Figura 8: Modelo de gestión.....	26
Figura 9: Modelo de gestión.....	30
Figura 10: Modelo de gestión.....	33
Figura 11: Cuadro comparativo modelos RS .....	34
Figura 12: Comparativa de modelos y normas de RS .....	35
Figura 13: Ética y transparencia .....	66
Figura 14: Calidad de vida .....	67
Figura 15: Generación y distribución de la riqueza .....	68
Figura 16: MAPA DE PROCESOS .....	73
Figura 17: Procesos y RS – Entorno Interno.....	87
Figura 18: Procesos y RS – Entorno Externo.....	88
Figura 19: Procesos identificados en materia de RS .....	89
Figura 20: Modelo de gestión propuesto .....	71

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Respuestas Uniapac.....	38
Tabla 2: Accionistas o inversionistas .....	39
Tabla 3: Personas que integran la empresa .....	41
Tabla 4: Proveedores .....	42
Tabla 5: Clientes, consumidores y distribuidores .....	43
Tabla 6: Gobiernos .....	44
Tabla 7: Comunidad – sociedad. ....	45
Tabla 8: Competencia.....	46
Tabla 9: Generaciones Futuras .....	47
Tabla 10: Accionistas o inversionistas .....	48
Tabla 11: Personas que integran la empresa .....	49
Tabla 12: Proveedores.....	50
Tabla 13: distribuidores, clientes y consumidores .....	51
Tabla 14: Gobiernos.....	52
Tabla 15: comunidad – sociedad.....	53
Tabla 16: competencia .....	54
Tabla 17: Generaciones Futuras .....	55
Tabla 18: Accionistas o inversionistas .....	56
Tabla 19: Personas que integran la empresa .....	57
Tabla 20: Proveedores .....	58
Tabla 21: Distribuidores, clientes y consumidores .....	59
Tabla 22: Gobiernos.....	60
Tabla 23: Comunidad - sociedad.....	61
Tabla 24: Competencia.....	62
Tabla 25: Generaciones futuras.....	63

Tabla 26: Resumen de resultados .....	64
Tabla 27 Semaforización de resultados .....	65
Tabla 28: Priorización de acciones de mejora .....	95
Tabla 29: Alineación estratégica .....	99
Tabla 30: Área de mejora N°1 .....	100
Tabla 31: Área de mejora N°2 .....	100
Tabla 32: Área de mejora N°3 .....	101
Tabla 33: Área de mejora N°4 .....	101
Tabla 34: Área de mejora N°5 .....	102
Tabla 35: Área de Mejora N°6 .....	102
Tabla 36: Plan de Mejora propuesto .....	L
Tabla 37: Diagrama de Gantt .....	LV
Tabla 38: Contratación de personal en materia de RS .....	103
Tabla 39: Costos de implementación de actividades de RS .....	104



## **RESUMEN EJECUTIVO**

El trabajo de titulación de grado “Diseño de un sistema de gestión de responsabilidad social para la empresa EMINSALV” fue desarrollado con la finalidad de diseñar un modelo de gestión enmarcado en las principales actividades y materias de Responsabilidad Social, ajustadas a la realidad de la empresa y a la situación actual de los grupos de interés con los que cuenta EMINSALV.

Dentro del presente estudio, en el primer capítulo se encuentran los antecedentes en materia de Responsabilidad Social en el país, dividido en el sector público, donde se marca la normativa que ampara la RS, así como también las principales iniciativas por parte de los organismos e instituciones públicas; en tanto que en el sector privado se encuentran ejemplos de empresas en el país, así como también las empresas que han emprendido en materia de RS en el sector.

El segundo capítulo abarca el marco conceptual de la Responsabilidad Social; es decir, las principales normas y modelos, mediante los cuales las empresas a nivel nacional e internacional adoptan para demostrar

una gestión sostenible y transparente; los modelos escogidos para el presente estudio son el Modelo del Pacto Mundial y UNIAPAC; en tanto que las normas seleccionadas fueron ISO 26000, SAI SA 8000 y Global Reporting Initiative – GRI v4.

Una vez analizadas las normas y modelos, en el tercer capítulo se escogió la metodología que propone UNIAPAC, el cual consiste en un cuestionario de auto diagnóstico, el cual fue realizado con los grupos de interés de la empresa EMINSALV, enfatizando las líneas estratégicas de ética y transparencia, calidad de vida y distribución de la riqueza. Concluyendo que la empresa ha emprendido actividades o procesos en materia de RS, los cuales deben ser fortalecidos en un orden priorizado según las necesidades actuales de la empresa.

En base a lo concluido en el diagnóstico de la empresa, en el cuarto capítulo se realizó un mapa de procesos de la empresa, en el cual se iban a identificar los principales procesos estratégicos, claves y de apoyo, en los cuales se podría emprender actividades en materia de RS; para ello, una vez identificados los procesos, y con las guías metodológicas que ofrece la ISO 26000 se propuso actividades de RS para cada uno de ellos. Elaborando un manual de procedimientos, estableciendo en los flujogramas el proceso a seguir.

En el quinto capítulo de este trabajo, se propone un plan estratégico, el cual se diseña a partir de la intención de EMINSALV por involucrarse en el mundo de la responsabilidad social, después del mismo, se establece un POA para el primer año, en el cual se han

construido indicadores para poder implementar y monitorear actividades en RS, finalizando con el modelo de gestión propuesto; así como también un plan de mejora el cual contempla las principales acciones de mejora en materia de responsabilidad social.

## **INTRODUCCIÓN**

Los seres humanos por necesidad buscan relacionarse con otros y para esto deben cumplir con ciertas reglas de comportamiento, dependiendo del lugar y el tiempo en el que se encuentren; estas obligaciones que cada uno de los individuos desempeña dirigido hacia los demás se denominan responsabilidades sociales.

La responsabilidad social corporativa se puede definir como la contribución activa y voluntaria hacia el mejoramiento integral de una empresa, con la finalidad de buscar posicionamiento estratégico; así como también mejorar los índices de rendimiento y el valor agregado. Este sistema, de evaluación de desempeño conjunto de la organización, es conocido como el triple resultado.

Dentro de la industria de Manta, (una ciudad que en la última década ha tenido un crecimiento de gran escala), las empresas han empezado a adquirir Responsabilidad Social, debido al gran interés por mejorar en este ámbito y generar mejores estándares de calidad. EMINSALV no cumple con los estándares, tanto nacionales como internacionales, razón por la cual se ha convertido en su principal objetivo, el implementar un sistema de gestión de responsabilidad social.

En la actualidad la Responsabilidad Social es considerada como un concepto normativo, no obligatorio o “ley blanda” (sin la fuerza de la ley), algunos se encuentran plasmados en algunos acuerdos internacionales, por ejemplo, la “Declaración universal sobre Bioética y Derechos Humanos” adoptada por la UNESCO, entre otros.

Esto ha generado diferentes percepciones “sectoriales” de establecer mecanismos de “responsabilidad social”, la más notable entre las cuales son las referentes a responsabilidad social corporativa o “responsabilidad social empresarial”.

No obstante, según se van integrando los principios y políticas de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad en su forma de gestionar, las empresas han avanzado en los cambios, y es posible que cuando surja un nuevo compromiso legal, la organización ya lo esté aplicando.

Efectivamente, la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad, bien entendidas, son un asunto estratégico de primer orden, y como tal se integran en la gestión de la empresa.

Para EMINSALV, la responsabilidad social empresarial, como mecanismo para promoción de la empresa, generando oportunidades de optimizar la gobernanza de la organización; generando beneficio por encima de costos; innovando dentro de sus procesos al implementar un modelo de gestión sostenible; el cual abarca líneas de acción en materia de

responsabilidad social; fidelizando sus clientes y mejorando sus niveles de calidad en la prestación de bienes o servicios; siendo amigables con el medio ambiente, así como también con sus stakeholders.

Para la empresa ser socialmente responsable ofrece contribuciones potenciales al desarrollo sostenible en un mundo amenazado por el calentamiento global, por la extinción de especies tanto de flora como fauna, la degradación de los suelos, los cuerpos de agua y la calidad del aire que respiramos.

La finalidad del presente estudio es diseñar un sistema de gestión de responsabilidad social para la empresa EMINSALV, el cual una mayor satisfacción de sus stakeholders, con una mejora de su gestión, productividad y eficiencia; alcanzando los objetivos económicos de la empresa.

Para ello se realizará un estudio desde el macro hasta el micro entorno de EMINSALV, con la finalidad de diseñar un sistema de gestión que nos permita obtener un plan de mejora alcanzando las necesidades de la empresa en materia de responsabilidad social.

# **CAPÍTULO 1**

## **ANTECEDENTES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL ECUADOR**

### **1.1. INTRODUCCIÓN:**

Los temas afines a la responsabilidad social de las empresas han tenido un desarrollo importante como consecuencia de la influencia de la globalización, los adelantos tecnológicos, la salvaguarda de los derechos humanos, la concientización del uso de los recursos, y el impacto ambiental generado, son factores que demuestran la necesidad de un compromiso empresarial frente al entorno en el que se desarrolla.

En el presente capítulo se analizará la situación actual de la responsabilidad social en el Ecuador, para efectos de la investigación, se analizará en dos macro sectores, el sector privado y público.

Actualmente en el país no existe normativa que genere carácter de obligatoriedad el cumplimiento de modelos de gestión que permita que las empresas tengan un desarrollo socialmente responsable y sean sostenibles a lo largo del tiempo.

Sin embargo, debido a la tendencia internacional por ser responsable y sostenible en el tiempo, y la normativa existente, las principales multinacionales presentan año tras año memorias de sostenibilidad, e informes de gestión donde evidencian la transparencia de su gestión.

## **1.2. SECTOR PÚBLICO:**

El estado promueve el uso de tecnologías y procesos limpios; es decir; no contaminantes con el medio ambiente; como por ejemplo el uso de energías alternativas; preservando así un ambiente sano utilizando sus recursos de una manera eficiente y eficaz; garantizando sostenibilidad. Para ello garantiza que todos los procesos de producción, de consumo; así como también la utilización de sus recursos permitan condiciones con niveles de vida dignos para la sociedad.

De igual manera el gobierno central; dentro de su carta magna; reconoce el derecho al acceso a trabajo digno y permanente como base de la economía; administrando los sectores estratégicos que considere claves dentro del desarrollo del país; a través de la administración y regulación de conformidad con los principios de sostenibilidad.

El Municipio del Distrito Metropolitano de Quito publicó en el año 2011 dentro del Registro Oficial, la Ordenanza Municipal N° 333, cuyo objetivo es incentivar a las



empresas privadas y públicas, que desarrollan actividades en la ciudad, a incorporar de manera integral la Responsabilidad Social en su modelo de gestión.

La intención de esta normativa es que todas las organizaciones, sean nacionales o extranjeras, con o sin fines de lucro, establezcan estrategias de Responsabilidad Social contribuyendo al desarrollo sostenible; de igual forma constituye un piloto de normativa a nivel nacional, pues la idea es que la misma se replique en los distintos gobiernos autónomos descentralizados, y con el tiempo darle carácter de obligatoriedad a la misma.

La Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP) promueve “la participación ciudadana y el derecho de acceso a la información relacionada con asuntos públicos, para ejercer un efectivo control y exigir la rendición de cuentas a las instituciones gubernamentales o aquellas que perciben recursos estatales”.

Razón por la cual, las instituciones del sector, cada año realizan una rendición de cuentas a sus grupos de interés, con la finalidad de dar a conocer la gestión, la ejecución de metas, el gasto y su impacto. En la misma participan los Ministerios, Institutos, Municipios, Concejos Provinciales.

En el contexto de responsabilidad social empresarial, el Programa CreEcuador del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, presenta los “Sellos Hace Bien y Hace Mejor”.

Los Sellos Hace Bien y Hace Mejor, se basan en la ISO 26000, y se socializarán fuertemente a nivel nacional, con la finalidad de que más empresas empiecen a certificarse. La iniciativa considera para su proceso de evaluación, características de carácter ético en las empresas para poder otorgar una certificación a las organizaciones de cualquier sector, que será un reconocimiento por el cumplimiento de sus obligaciones con los grupos de interés. El obtener dicho reconocimiento por parte del Estado, es un estímulo para las empresas y también un referente para sus clientes, proveedores y consumidores. En la Figura 1 se muestran los sellos Hace Bien y Hace Mejor entregados por el MCPEC.



**Figura 1:** Sellos HACE BIEN y HACE MEJOR  
Fuente: (MCPEC, 2014)

El Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE), con la finalidad de impulsar al sector público y privado, a tener buenas prácticas productivas y de servicios, desarrolló la certificación “PUNTO VERDE”, que se puede apreciar en la Figura 2, como un mecanismo pertinente de certificación promoviendo competitividad; y generando compromisos con la conservación del medio ambiente.

Nestlé, Cervecería Nacional S. A., Acería del Ecuador y Corporación Favorita son algunas de las principales empresas dentro del sector privado que cuentan con este reconocimiento; las cuales obtuvieron una calificación superior al 80% dentro de los criterios evaluados para su certificación como empresas con buenas prácticas ambientales.



**Figura 2:** Punto Verde  
**Fuente:** MAE (2014)

Otra iniciativa es el modelo de “Territorio Socialmente Responsable” (TSR), en nuestro país, el gobierno central ha incorporado iniciativas y planes de acción con la finalidad de incorporar acciones en materia de responsabilidad; al igual que el sector privado como también la sociedad, ponen en marcha sus propias acciones referentes al tema.

“El concepto de Territorio Socialmente Responsable es la convergencia de conceptos como los de competitividad, desarrollo sostenible, responsabilidad social, ciudadanía responsable, multilateralidad, gobernanza, que sumados manifiestan un nuevo paradigma de gobierno que promueve la participación y la corresponsabilidad”. (CERES, 2012)

El Ministerio de Inclusión Económica y Social – MIES “establece y ejecuta políticas, estrategias, programas y servicios para la atención durante el ciclo de vida, protección especial, movilidad social e inclusión económica de grupos de atención prioritaria (niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, personas con discapacidad) y aquellos que se encuentran en situación de pobreza y vulnerabilidad”. (MIES, 2014)

Uno de los principales servicios que otorga el MIES es el Bono de Desarrollo Humano, el cual es una mensualidad que reciben los jefes de familia que se encuentren bajo la línea de pobreza establecida por el Ministerio de Coordinación

de Desarrollo Social de acuerdo a los resultados obtenidos del Registro Social. De igual manera existen pensiones para adultos mayores y personas con discapacidad que no estén afiliadas a un sistema de seguridad público.

Adscrito al MIES, se encuentra el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria – IEPS, el cual fomenta y promociona a los actores pertenecientes a su sector, regidos bajo la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria – LOSEP; el objetivo del mismo es crear emprendimientos productivos o de servicios, para las distintas formas de asociación que reconoce la ley. Parte del financiamiento utilizado para el emprender actividades productivas surge del Crédito de Desarrollo Humano – CDH, el cual es un anticipo de 24 mensualidades del BDH, siempre y cuando el actor cuente con el beneficio.

El objetivo del IEPS es crear emprendimientos que promulguen valores de cooperativismo, solidaridad y asociatividad, en los que se redistribuya los ingresos entre todos los que conformen el emprendimiento.

El Ministerio de Industrias y Productividad – MIPRO, impulsa el desarrollo del sector productivo industrial y artesanal, a través de la formulación y ejecución de políticas públicas, planes, programas y proyectos especializados, que incentiven la inversión e innovación tecnológica para promover la producción de bienes y servicios con alto valor agregado y de calidad, en armonía con el medio ambiente,

que genere empleo digno y permita su inserción en el mercado interno y externo.  
(MIPRO, 2014)

Uno de sus programas, es el Programa de Eficiencia de Recursos y Producción más Limpia en Ecuador, el cual contribuye al desarrollo industrial sostenible del país, mediante el uso eficiente de recursos y del desempeño ambiental de empresas y organizaciones, a fin de proveer la asistencia técnica requerida para el desarrollo industrial sostenible. Además, fomentará e implementará la difusión de conceptos, métodos, y prácticas de Uso Eficiente de Recursos y Producción más Limpia, en el sector público y privado, generando conciencia y cambio en patrones de consumo y gasto.

Roque Morán Latorre, presidente del Instituto de Responsabilidad Social del Ecuador menciona que “En los últimos años hemos sido testigos de cambios positivos en este ámbito, que van desde la mejora de las instalaciones físicas: edificaciones, oficinas, mobiliario, equipos hasta la mejor organización institucional, sobre todo, la calidad profesional de quienes lideran esas dependencias que, seguramente, va ligado a apetecibles remuneraciones (lo que antes era característico solo de la empresa privada); por supuesto que este avance no se la podía lograr de manera total, pero es un auspicioso comienzo, que -confiamos- irá esparciéndose hacia la totalidad las instituciones públicas. Otro hecho positivo: la actual Constitución de la República del Ecuador tiene elementos análogos, de fondo, con la Sostenibilidad y la Responsabilidad Social, pero todavía

no se hacen muy tangibles en la práctica y se percibe -aún- una ausencia de aplicación de métodos y herramientas idóneas que les conduzca de manera apropiada a su ejecución”.

Tanto en nuestro país como internacionalmente, un tema que ha tomado relevancia en torno a la Responsabilidad Social Empresarial, es la transparencia empresarial, tema que se escucha incluso en temas políticos, demostrando que la confianza que genere una organización es uno de los aspectos fundamentales para los consumidores en el momento de elegir.

### **1.3. SECTOR PRIVADO:**

El Instituto de Responsabilidad Social del Ecuador – IRSE, es la primera iniciativa institucional en el Ecuador con la finalidad de promover la Responsabilidad Social Empresarial de carácter privada, y sin fines de lucro. En sus gestores y protagonistas prevalece el ideal del perfeccionamiento social a través de un humanismo auténtico y solidario. Al IRSE lo consolida un equipo de personas con positiva y vasta experiencia en el campo empresarial, en la academia, en la cátedra, en múltiples responsabilidades públicas y privadas. (IRSE, 2014)

El IRSE a más de difundir y promocionar temas en materia de responsabilidad social, también basa su gestión en la formación de capacidades mediante

seminarios, charlas, conferencias, encuentros, capacitaciones; a más de investigar, analizar, y desarrollar metodologías y herramientas, que permitan implementar la RS en las empresas. En la Figura 3 se evidencia las empresas promotoras aquí en el país.

*ORGANIZACIONES PROMOTORAS DEL IRSE*

MUTUALISTA PICHINCHA  
PRONACA  
TELEFÓNICA MOVISTAR  
ADELCA  
MAZ MOTORS  
GPS TRACK  
DINERS  
MICROSOFT

AMANCO  
HOLCIM  
NESTLE  
ESPAE  
MARESA ENSAMBLADORA  
AVIS  
KAWAMOTORS  
HOSPITAL METROPOLITANO

OCP ECUADOR  
GENERAL MOTORS  
ETERNIT  
CORPORACIÓN MARESA  
ORGU FORD  
PACIFICARD  
REPOSOL YPF  
MORE STEPHENS PROFILE

**Figura 3:** Organizaciones promotoras del IRSE  
**Fuente:** (IRSE, 2014)

En un estudio realizado por la fundación AVINA, la Cooperación Alemana y el IDE Business School, en el año 2012, a las empresas del Ecuador en materia de responsabilidad social, se determinó que los tres principales temas a los cuales las empresas prestan mayor atención son aquellos que tienen relación directa con ellos mismos, pues priorizan Derechos Humanos, Prácticas Laborales y la Responsabilidad del producto, tal como podemos apreciar en la Figura N° 4.



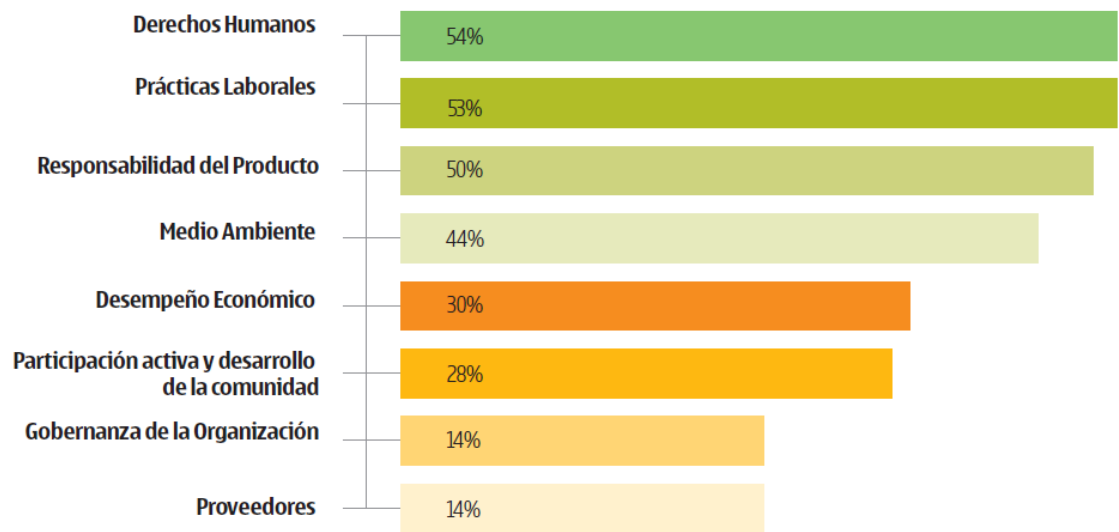


Figura 4: Temas de RS de mayor interés para las empresas  
**Fuente:** (TORRESANO, 2012)

Para poder dar cumplimiento a los principios de Responsabilidad Social inmersos dentro de la Norma ISO 26000, se debe partir por un diagnóstico de la empresa, y tomar como eje fundamental a la Gobernanza de la Organización, pues intrínsecamente se encuentran inmersos temas de los demás principios en cuestión. Es decir, al intervenir dentro de los procesos de la Gobernanza, automáticamente estamos dando solución en una primera etapa a todos los demás principios.

A nivel nacional dentro de las mejores cinco empresas, según la Revista EKOS (2014) la cual cada año actualiza el ranking empresarial, podemos constatar el cumplimiento con modelos de gestión de responsabilidad social, Empresas como Corporación La Favorita, CONECEL S.A., Corporación El Rosado, Banco Pichincha y General Motors del Ecuador, incluyen dentro de sus objetivos estratégicos, algunos concernientes a la responsabilidad social, y año a año generan

memorias de sostenibilidad, en la cual demuestran la transparencia de sus operaciones y actividades.

“Cada vez son más las empresas que desean hacer sus operaciones más sostenibles, y crear procesos para la elaboración de memorias de sostenibilidad que les permitan medir el desempeño, establecer metas y gestionar los cambios necesarios. Una memoria de sostenibilidad es la plataforma clave para comunicar impactos de sostenibilidad positivos y negativos, y para capturar información que pueda influir en la política de la organización, su estrategia y sus operaciones de manera continua”. (GRI, 2014)

#### **1.4. RESPONSABILIDAD SOCIAL EN MANABÍ**

En la provincia se ha empezado a trabajar en materia de responsabilidad social, pues algunas empresas han establecido un sistema de gestión empresarial, que abarque la parte económica, ambiental y social, generando valor agregado. Entre las principales empresas, tenemos a La Fabril y TECOPESCA, quienes participaron de un programa de responsabilidad social liderado por la Corporación de Servicios para el Desarrollo Empresarial – CORSEDE.

## **LA FABRIL**

La Fabril, en los últimos años creció hasta estar dentro de las 17 empresas más grandes del país, corroborando su liderazgo internacional al instalar, en Montecristi (provincia de Manabí), el mayor complejo refinador oleaginoso de la región Andina.

Según La Fabril (2014), la empresa es líder en la fabricación de grasas y aceites y de productos de aseo y cuidado personal. También produce insumos para panificación, pastelería, galletería, helados y coberturas, sustitutos de chocolates, aceites para frituras, conservas y pinturas. Además de biocombustibles.

## **TECOPESCA**

TECOPESCA se dedica a proporcionar productos alimenticios de alta calidad que abastezcan al mercado global; comprometiéndose a minimizar la contaminación del medio ambiente, cumplir los requisitos, técnicos legales de seguridad y salud en el trabajo, entre otros. (TECOPESCA, 2014)

Además, del capital humano, experiencia e infraestructura la empresa ha sido capaz de adecuarse a los requerimientos específicos de los mercados y tipos de

consumidores; por lo que se han certificado bajo la ISO 14001-2004, ISO 9001-2008, International Food Standard, entre otros.

## **CAPÍTULO 2**

### **EL ENTORNO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

#### **2.1. INTRODUCCIÓN**

En el presente capítulo se analizará los principales modelos y normas en materia de responsabilidad social. Se ampliará cada uno de ellos, dando a conocer los puntos más importantes sobre cada uno de ellos.

En cuanto a los modelos se analizarán los de Pacto Mundial y UNIAPAC, mientras que la ISO 26000 y la SA 8000 dentro de las normas, obteniendo como producto un cuadro comparativo entre los mismos.

#### **2.2. MODELOS**

##### **2.2.1. MODELO DEL PACTO MUNDIAL**

El Pacto Global es una iniciativa de Naciones Unidas que tiene como objetivo comprometer a las organizaciones en la implementación de 10 principios universalmente reconocidos en materia de Derechos Humanos,

Estándares Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción. Por su número de participantes, más de 8.700 entre empresas y otras organizaciones en más de 130 países, es la iniciativa en ciudadanía corporativa con mayor acogida a nivel mundial. (PACTO GLOBAL ECUADOR, 2014)

#### **2.2.1.1. Principios del Modelo del Pacto Mundial**

Los principios del Pacto Mundial, tal como lo muestra el PACTO MUNDIAL (2013) son los siguientes, distribuidos por las macro actividades que los abarca:

##### **Derechos Humanos:**

- Principio 1: Las organizaciones deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.
- Principio 2: Las organizaciones deben asegurarse de no ser cómplices en la vulneración los derechos humanos.

**Estándares Laborales:**

- Principio 3: Las organizaciones deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- Principio 4: Las organizaciones deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- Principio 5: Las organizaciones deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
- Principio 6: Las organizaciones deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

**Medio Ambiente:**

- Principio 7: Las organizaciones deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
- Principio 8: Las organizaciones deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

- Principio 9: Las organizaciones deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

#### **Anticorrupción:**

- Principio 10: Las organizaciones deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Como se puede apreciar, los principios del Pacto en estudio, se alinean al objeto de Naciones Unidas, alineando a sus objetivos a los principios del mismo.

#### **2.2.1.2. Red de empresas comprometidas en el Ecuador**

En la Figura 5 se puede apreciar las principales empresas comprometidas con el Modelo del Pacto Mundial aquí en el país, la mayoría de ellas son multinacionales que buscan transparentar su gestión sustentable.



## Donantes empresariales



## Donantes no empresariales



Figura 5: Empresas perteneciente al Pacto Mundial  
Fuente: (PACTO MUNDIAL, 2014)

### 2.2.1.3. Modelo de gestión del Pacto Mundial



Figura 6: Modelo de gestión  
Fuente: (PACTOMUNDIAL, 2014)

En la Figura 6 se aprecia el modelo de gestión del Modelo del Pacto Mundial, el primer paso es estar comprometidos con los lineamientos de la Responsabilidad Social, después del cual inicia un proceso cíclico, que busca ser medible una vez implementado, con la finalidad de identificar cuellos de botella, para poder implementar planes de mejora.

### **2.2.2. UNIAPAC**

La visión de la UNIAPAC se enfoca en el desarrollo integral de la persona humana, por lo que la elección de nuestras líneas estratégicas está basada en el principio del respeto a su dignidad que se traduce en el respeto a los derechos humanos y en la necesidad de centrar en la *persona* todas las operaciones de la empresa, subrayando el impacto de éstas en las relaciones y el compromiso con los diferentes grupos de interés (stakeholders). Por tal motivo, para UNIAPAC, la materia de trabajo de la RSE son dichos grupos involucrados.

En congruencia con lo anterior, se definen como líneas estratégicas a considerar en la acción y relación de la empresa con sus grupos de interés, las siguientes:

- Ética y Transparencia (Necesidades trascendentales)
- Calidad de Vida (Necesidades humanas)
- Generación y Distribución de la Riqueza (Necesidades materiales)

#### **2.2.2.1. Principios del modelo**

El modelo toma como principios fundamentales los emanados del Pensamiento Social Cristiano para que orienten la acción de una empresa socialmente responsable. Estos principios tienen un carácter general y fundamental, ya que se refieren a la realidad social en su conjunto. Por su permanencia en el tiempo y universalidad de significado, los consideramos como el primer y fundamental parámetro de referencia para la interpretación y la valoración de los fenómenos sociales. (UNIAPAC, UNIAPAC LA, 2014) De ellos se pueden deducir los criterios de discernimiento y de guía para la acción social en todos los ámbitos:

- Respeto a la dignidad de la persona y fomento de su desarrollo integral.
- Bien Común.

- Destino Universal de los Bienes.
- Subsidiaridad.
- La Participación.
- Solidaridad con todos y en especial, hacia los menos favorecidos.
- Valores fundamentales.
- Autoridad.
- El trabajo.
- Confianza.
- Transparencia en toda práctica y actividad económica como signo y vivencia de integridad.
- La Paz.

### 2.2.2.2. Modelo de gestión



Figura 7: Modelo de gestión  
Fuente: (UNIAPAC, 2014)

En la Figura 7 se aprecia el modelo de gestión, el cual propone 8 pasos a seguir que se insertan en un sistema de gestión en el cual la empresa basa todas sus actividades, y pueda alcanzar la sustentabilidad; a continuación cada uno de los pasos:

- Paso 1: Conocimiento y compromiso.
- Paso 2: Diagnóstico.

- Paso 3: Marco Normativo.
- Paso 4: Objetivos y Planeación Estratégica.
- Paso 5: Implementación.
- Paso 6: Monitoreo.
- Paso 7: Balance Social (Evaluación).
- Paso 8: Reconocimiento.

Los 8 pasos incluyen procesos transversales a lo largo del desarrollo del sistema de gestión, estos procesos son:

- 1) Proceso de Formación, Educación y Compromiso.** Durante la implementación de los 8 pasos antes mencionados, se debe fortalecer a cada uno de los grupos de interés según la importancia de intervención obtenida en un diagnóstico inicial.
- 2) Proceso de Comunicación.** El objetivo del proceso es alcanzar la transparencia en las operaciones de la empresa, con la finalidad que los stakeholders conozcan y consensuen las decisiones a ser tomadas en materia de responsabilidad social.

**3) Acompañamiento:** Este proceso debe ser transversal y continuo, durante la implementación de todos y cada uno de los casos, pues será una asistencia técnica, para cumplir con el desarrollo de una empresa que perdure en el tiempo.

## **2.3. NORMAS**

### **2.3.1. ISO 26000**

ISO 26000 es una Norma internacional ISO que ofrece guía en RS. Está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores público como privado, en los países desarrollados y en desarrollo, así como en las economías en transición. La norma les ayudará en su esfuerzo por operar de la manera socialmente responsable que la sociedad exige cada vez más. (ISO26000, 2014)

La ISO 26000 contiene guías, las cuales son para su aplicación de carácter voluntario, pues no se puede apreciar las mismas como requisitos, ya que no es una norma de certificación.

### **2.3.1.1. Principios de la Norma**

La norma ISO 26000 nos presenta siete principios fundamentales, los cuales contribuirán para que toda empresa pueda incrementar su contribución al desarrollo sostenible; las organizaciones deben regir su comportamiento en normas técnicas, siempre y cuando las mismas tomen en cuenta y consideren distintos aspectos propios de la naturaleza de cada una de las organizaciones, como por ejemplo la diversidad ambiental, social, cultural, entre otros.

A continuación se presenta los siete principios expuesto en la Norma ISO 26000:

- Rendición de cuentas
- Transparencia
- Comportamiento ético
- Respeto a los intereses de las partes interesadas
- Respeto al principio de legalidad
- Respeto a la normativa internacional de comportamiento
- Respeto a los derechos humanos.



Como se puede apreciar, los principios sugieren dar respeto y cumplimiento a normas y estándares que tengan que ver con los grupos de interés, siempre salvaguardando un comportamiento ético y transparencia dentro de las operaciones de la empresa.

### 2.3.1.2. Modelo de gestión



Figura 8: Modelo de gestión  
Fuente: (ISO26000, 2014)

Como se puede apreciar en la Figura 8; en el modelo de gestión de la ISO 26000 se encuentran las siguientes materias fundamentales:

- **Gobernanza de la organización:** Es la principal materia fundamental de la Norma, la misma que es un sistema mediante el cual la organización toma decisiones y las implementa.
- **Derechos Humanos:** Involucra a los derechos del ser humano como tal, dividido en los derechos por pertenecer a la sociedad, y también aquellos que tienen que ver con la organización.
- **Prácticas Laborales:** Las prácticas laborales comprenden las políticas y prácticas relacionadas con todo trabajo realizado por la empresa, o que se encuentre indirectamente relacionado, incluido el trabajo subcontratado.
- **El medio ambiente:** Busca solventar los impactos que podrían estar asociados al uso de recursos de la organización, la localización, generación de residuos y contaminación en general, con la finalidad de disminuir el impacto sobre el medio ambiente.
- **Prácticas justas de operación:** Las prácticas justas de operación se refieren a la conducta ética de una organización, y a las relaciones que tiene con sus grupos de interés, las cuales deben regirse en un marco regulador.
- **Asuntos de consumidores:** Las organizaciones que generen productos y/o servicios a clientes tienen responsabilidades hacia ellos. Las responsabilidades son brindar información precisa, utilizando información transparente.

- **Participación activa y desarrollo de la comunidad:** Las organizaciones deben tener interrelaciones con la comunidad, con la finalidad de poder contribuir en algo, como resultado de sus operaciones, mejorando la calidad de vida de los habitantes, promoviendo el desarrollo de la comunidad.

### 2.3.2. SAI. SA 8000

La SA8000 es una certificación voluntaria la cual fue creada por una organización estadounidense llamada Responsabilidad Social Internacional (Social Accountability International - SAI), con el propósito de promover mejores condiciones laborales. La certificación SA8000 se basa en los acuerdos internacionales sobre las condiciones laborales, los cuales incluyen temas tales como justicia social, los derechos de los trabajadores, etc. Algunas de las más grandes empresas agrícolas exportadoras de banano, piña, tabaco, vino, frutas enlatadas y café procesado, cuentan con la certificación SA8000. (FAO, 2014)

SA 8000 (2013) expresa que, básicamente establece condiciones mínimas para alcanzar un ambiente de trabajo seguro y saludable; la libertad de asociación y negociación colectiva; y una estrategia empresarial para tratar los aspectos sociales relacionados con el trabajo. Además, contiene reglas

respecto a la duración de la jornada laboral, los salarios, la lucha a la discriminación y al trabajo infantil o forzado.

#### **2.3.2.1. Principios**

Se mide el desempeño de las empresas en ocho áreas importantes con la responsabilidad social en el lugar de trabajo como se indica en el Social Web Internacional de Responsabilidad.

- Trabajo Infantil: Reducir y erradicar todo tipo de trabajo infantil, promoviendo la asistencia a colegiatura.
- Trabajos forzados: Se debe garantizar fuentes de empleo digna para todo el personal, respetando la normativa en este ámbito.
- Salud y seguridad: Proporcionar un lugar de trabajo seguro y saludable; evitando posibles accidentes de trabajo.
- Libertad sindical y derecho a la negociación colectiva: El respeto del derecho a formar y unirse a sindicatos y negociar colectivamente.
- Discriminación: Se debe promulgar las campañas internacionales, nacionales y de manera local contra el racismo, en cualquiera de sus formas.

- Prácticas disciplinarias: Tratar a todo el personal con dignidad y respeto, de tolerancia cero a los castigos corporales, el abuso mental o física del personal, no al maltrato o inhumano.
- Horas de trabajo: Respetar el código de trabajo, y leyes implementadas por los gobiernos locales, con la finalidad de dar cumplimiento a la ley.
- Remuneración: Respetar el derecho del personal a un salario digno, reconocer a todos los trabajadores una remuneración básica, y/o salarios suficientes para satisfacer las necesidades.

### 2.3.2.2. Modelo de gestión



Figura 9: Modelo de gestión  
Fuente: (SA 8000, 2014)

La Figura 9 muestra el modelo de gestión de SA 8000, el cual busca identificar e implementar actividades en materia de responsabilidad social, con la finalidad de encadenar los procesos sustentables de la organización, agregando valor a la cadena y generando retroalimentación constante. Lo primordial aquí es integrar actividades diarias en RS, mejorando la percepción de los grupos de intereses.

### **2.3.3. GLOBAL REPORTING INITIATIVE - GRI**

La Iniciativa del Reporte Global, en inglés Global Reporting Initiative (GRI) es una organización creada en 1997 por la convocatoria de la Coalición de Economías Responsables del Medio Ambiente (CERES) y el Programa de Medio Ambiente de las Naciones Unidas (PNUMA) . El GRI ha desarrollado la “Guía para la elaboración de un informe de sostenibilidad”, cuya primera versión surgió en el 2000, la segunda en el 2002 y la tercera en el 2006. Su misión es mejorar la calidad, rigor y utilidad de los reportes de sustentabilidad para que alcancen un nivel equivalente al de los reportes financieros. Se basa fundamentalmente en la implementación del triple balance, económico, social y medioambiental. (CERES, CERES, 2014)

### **2.3.3.1. Principios**

Los informes elaborados en base al GRI sostienen 4 principios

Principios para determinar los asuntos e indicadores sobre los que la organización debería informar:

1. Materialidad
2. Participación de los grupos de interés
3. Contexto de sostenibilidad
4. Exhaustividad

Principios para garantizar la calidad y la presentación adecuada de la información divulgada.

1. Equilibrio
2. Comparabilidad
3. Precisión
4. Periodicidad
5. Claridad
6. Fiabilidad

### 2.3.3.2. Modelo de Gestión

En la Figura 10 se analiza el modelo de gestión del GRI, en el cual sus pasos buscan que la memoria de sostenibilidad sea transparente, y que reflejen los impactos significativos, sociales, ambientales y económicos de la organización. Tener claramente identificados a los stakeholders o grupos de interés.



Figura 10: Modelo de gestión  
Fuente: (GRI v4, 2014)



## 2.4. CUADRO COMPARATIVO

En la figura N° 11, se puede apreciar un cuadro comparativo, en el cual se miden las normas y modelos en estudio antes diferentes criterios, como los objetivos para el desarrollo de Naciones Unidas, criterios de metodologías y certificación.

CRITERIOS A COMPARAR	MODELO PACTO MUNDIAL	MODELO UNIAPAC	NORMA ISO 26000	NORMA SA 8000	GLOBAL REPORTING INITIATIVE
<b>1)</b>	<b>Derechos Humanos</b>				
Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos.	2	2	2	2	2
No ser cómplices de abuso de los derechos humanos.	2	2	2	1	2
<b>2)</b>	<b>Estándares Laborales</b>				
Apoyar los principios de la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva.	2	1	2	2	0
Eliminar el trabajo forzoso y obligatorio.	2	2	2	2	2
Abolir cualquier forma de trabajo infantil.	2	2	2	1	2
Eliminar la discriminación en materia empleo y ocupación.	1	2	2	1	1
<b>3)</b>	<b>Medio Ambiente</b>				
Apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medio ambientales.	2	2	2	2	1
Promover mayor responsabilidad medioambiental.	2	2	2	2	2
Alentar el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas del medio ambiente.	1	2	2	0	2
<b>4)</b>	<b>Anticorrupción</b>				
Actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.	2	2	2	2	1
<b>5)</b>	<b>Certificación</b>				
La organización se certifica u obtiene un reconocimiento	0	2	0	2	2
<b>6)</b>	<b>Metodología</b>				
Cuenta con herramientas o metodologías para su aplicación	0	2	1	2	2
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>18</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>19</b>

**Figura 11: Cuadro comparativo modelos RS**

Entre las principales conclusiones tenemos como por ejemplo, las normas certificables son la SA 8000 y el Global Reporting Initiative. La ISO 26000 tan sólo funciona como una guía en materia de responsabilidad social.

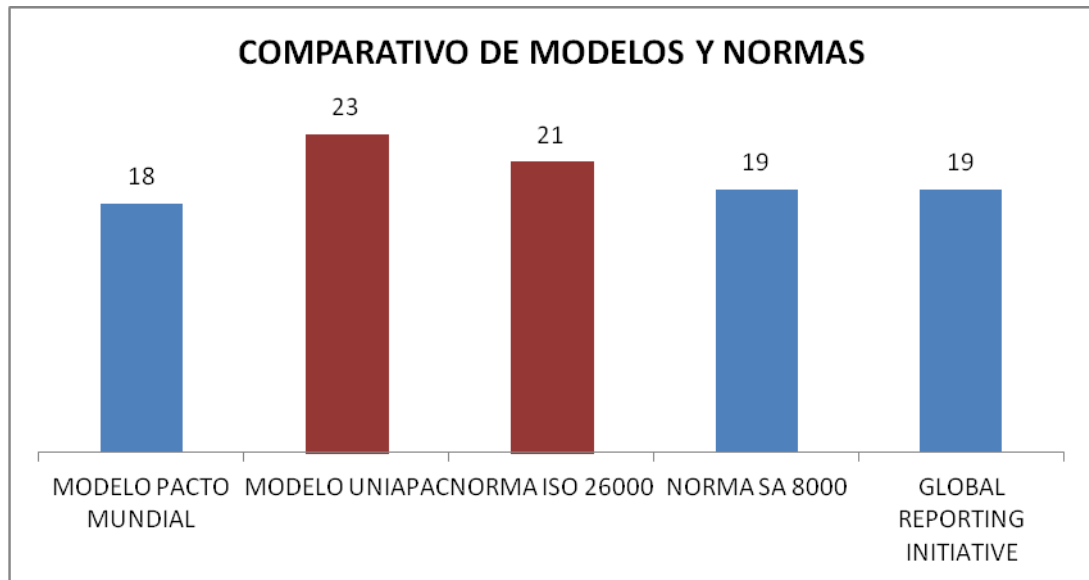


Figura 12: Comparativa de modelos y normas de RS

Como se evidencia en la Figura 12, el modelo seleccionado para el auto diagnóstico de acuerdo al cuadro comparativo será el modelo UNIAPAC, puesto que éste posee una metodología adecuada para el efecto. En tanto que el modelo de gestión será diseñado en base a la Norma ISO 26000, pese a que no sea certificable, la misma posee una guía ideal para poder aplicar en todas las materias fundamentales.

## **CAPÍTULO 3**

### **DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

#### **3.1. INTRODUCCIÓN AL CUESTIONARIO DE AUTO DIAGNÓSTICO SEGÚN EL MODELO UNIAPAC.**

UNIAPAC (2009) expresa que el conocer la realidad lo más cuidadosamente posible es clave para definir estrategias exitosas. Razón por la cual ha elaborado la herramienta de “AUTODIAGNÓSTICO DE SOSTENIBILIDAD”.

Esta herramienta le permite a la gerencia, así como también a los grupos de interés el tener una primera idea o perspectiva sobre la situación actual de la empresa, misma que servirá como línea base para implementar el modelo de gestión de responsabilidad social en la empresa.

Esta herramienta permitirá apreciar, valorar y concentrar en un tablero maestro cómo es que nos vemos frente a los grupos relacionados con la empresa.

UNIAPAC (2009) expresa que la estructura del auto diagnóstico de sostenibilidad es la siguiente:

- Datos generales de la organización.
- Una rápida apreciación de la PLATAFORMA DE GESTIÓN FORMAL con la que cuenta la empresa. El cuestionario – de 14 preguntas- nos permitirá conocer qué tan estructurada, difundida y aplicada está una metodología moderna de gestión empresarial.
- Conjunto de reactivos para lograr ese “AUTODIAGNÓSTICO DE SOSTENIBILIDAD”, que le permitirá visualizar el grado de comunicación, trabajo con los grupos de interés, y el grado de satisfacción que la empresa está generando en las personas integrantes de los ocho diferentes grupos relacionados con ella (stakeholders).
- Esta satisfacción se mide en cada una de las tres líneas estratégicas que hemos definido: necesidades trascendentes, necesidades del ser y necesidades materiales.

Para el llenado del cuestionario se deben seguir los siguientes pasos (UNIAPAC, 2009):

1. Lee cuidadosamente las preguntas.
2. Elige la opción que consideres más apropiada al grado de cumplimiento y/o conocimiento mencionado en cada uno de los enunciados. (Elige una sola opción para cada enunciado)

3. Marca con una “X” la respuesta apropiada (cada opción de respuesta tiene un valor); como se puede apreciar en la Tabla 1.

Tabla 1: Respuestas Uniapac

Valor Respuesta	
0	No
1	Parcialmente
2	SI

Fuente: (UNIAPAC, 2009)

4. En La columna derecha suma los puntos acumulados para cada Stakeholder de acuerdo a tus respuestas.

### 3.1.1 Antecedentes de la aplicación en la empresa EMINSALV

El presente modelo de auto diagnóstico fue llenado mediante entrevistas directas con cada uno de las personas según el interés. Se entrevistó en gerencia, a la junta de accionistas, empleados, proveedores, clientes, comunidad, competencia. Con el fin de que los datos sean validados.

La información recolectada de los grupos de interés fue tabulada y presentada en la matriz de resultados, la cual nos da sumas parciales por

cada stakeholder, así como también por cada una de las líneas estratégicas que contempla la herramienta.

### 3.2. RESULTADOS:

#### 3.2.1. LÍNEA ESTRATÉGICA: ÉTICA Y TRANSPARENCIA (NECESIDADES TRASCENDENTES)

##### 3.2.1.1. Accionistas o inversionistas:

Tabla 2: Accionistas o inversionistas

¿En tu organización..."	Respuestas			Suma de Puntos
	0	1	2	
a) Los accionistas e inversionistas				
¿Participan en la elaboración de la declaración de principios y valores; del código de conducta y de las políticas de gobierno corporativo?		1		1
¿Están comprometidos con la declaración de principios y valores y su código de conducta?		1		2
¿En el código de conducta de la organización existe un apartado que regule las relaciones de los accionistas entre sí y para con la organización?	0			2
¿Se informa adecuadamente a los accionistas e inversionistas sobre la realidad económico-financiera de la empresa, patrimonio de la empresa inversiones efectuadas, rentabilidad de las inversiones, beneficios obtenidos, distribución de los beneficios y previsiones del futuro?			2	4
¿Se evita facilitar información privilegiada que beneficie a unos accionistas e inversionistas con menoscabo de los intereses de otros, incluso de la propia empresa?			2	6
¿Se provee a los accionistas de la información que ellos requieran, siempre que no afecte la confidencialidad de la				6
¿Participan en la planeación estratégica de la empresa?		1		7
¿Se evita todo abuso de poder en búsqueda de ventajas particulares?			2	9
¿Apoyan, desde su rol de accionistas e inversionistas, la realización del plan de la empresa?		1		10
¿Incorporan en el Balance Social (Informe de RSE) a los accionistas e inversionistas?	0			10

Dentro de la organización según la Tabla 2, los aspectos positivos dentro del tema, es la forma en que se gestiona y se da a conocer la información dentro de ella; es decir, proporciona información oportuna, confiable y transparente.

Si bien es cierto, no existe un código de conducta, o una declaración de principios redactada, el talento humano dentro de ésta se rige por un código de valores universal, que se debe aplicar a toda hora, y en todo momento. Sin embargo, se debería crear un código de conducta y una declaración de principios.

El código y la declaración deben ser realizados entre la directiva, y cada uno de los stakeholders involucrados, de esta manera se llega a un acuerdo común, para su ejecución, comunicación y ejecución.

### 3.2.1.2.- Personas que integran la empresa

Tabla 3: Personas que integran la empresa

¿En tu organización..."	Respuestas			Suma de Puntos
	0	1	2	
b) Personas que integran la empresa				
¿Todo el personal conoce, comprende y comparte la misión y visión de la empresa?		1		1
¿La dignidad de la persona es un valor estimado y respetado en			2	3
¿Participan en la elaboración de la declaración de principios y valores y del código de conducta?	0			3
¿Los dirigentes son congruentes con lo que dicen y lo que		1		4
¿Están comprometidos, el personal, con la declaración de	0			4
¿Conocen y aplican el código de conducta de la organización?		1		5
¿Participan en la planeación estratégica de la empresa?	0			5
¿Apoyan, desde su rol, la realización del plan de la empresa?		1		6
¿Aplican un mecanismo frecuente de información y		1		7

Como se aprecia en la Tabla 3 el personal de la organización está comprometido con los objetivos de la misma, y son partícipes de las decisiones que la directiva toma. Si bien es cierto, la comunicación dentro de la organización no es la mejor, debe existir un sistema de información, comunicación y retroalimentación de los colaboradores.

Se debe reforzar la coherencia de las decisiones de los directivos, para no generar malestar entre el talento humano, se debe establecer una misión y visión organizacional, con el fin de que todos dentro de ella, tengan claro lo que son y hacia donde van.



### 3.2.1.3.- Proveedores

Tabla 4: Proveedores

¿En tu organización..."	Respuestas			Suma de Puntos
	0	1	2	
c) Proveedores				
¿En el código de conducta se incorpora un apartado relacionado con los proveedores?	0			0
¿Cuenta con programas de difusión de valores y principios para los proveedores, en donde se incluyan los acuerdos comerciales	0			0
¿Los valores y la conducta empresarial, son tenidos en cuenta a la hora de seleccionar un proveedor?			2	2
¿Evitan discriminar a sus proveedores según la relación de			2	4
¿Los proveedores, conocen y respetan la declaración de principios y valores y el código de conducta de la organización?		1		5
¿Respetan la propiedad intelectual de sus proveedores?			2	7
¿Existen mecanismos de mejoramiento mutuo para las	0			7
¿Incorporan en el Balance Social (Informe de RSE) a sus proveedores?	0			7

A la hora de seleccionar un determinado proveedor, en base a la Tabla 4, si bien es cierto no se ejecutan procesos para su elección, se lo hace mediante el correcto uso de la lógica; es decir, aquel proveedor que demuestre tener mejor desempeño empresarial, sin que existan preferencias por alguna relación de poder económico.

En la redacción de código de conducta, el proveedor debe tener un apartado, en el cual se estipulen normas a la hora de elegirlos, de cómo van a colaborar con la empresa, y comunicarles las metas u objetivos.

Establecer una política para los proveedores, en la que se detalle, la fecha y forma de pago por parte de la organización, así como también la fecha y forma de entregar el producto cualesquiera fuera.

### 3.2.1.4.- Clientes, consumidores y distribuidores

Tabla 5: Clientes, consumidores y distribuidores

¿En tu organización..."	Respuestas			Suma de Puntos
	0	1	2	
<b>d) Distribuidores, clientes y consumidores</b>				
¿En el código de conducta se incorpora un apartado relacionado con este grupo?		1		1
¿Comunico mis principios y valores a través de mis productos		1		2
¿Los productos y/o servicios que ofrezco a este grupo son			2	4
¿Proporcionan de manera transparente la información necesaria sobre sus productos y/o servicios?			2	6
¿Aplican un mecanismo frecuente de información y retroalimentación, hacia y desde este grupo?		1		7
¿Se incorpora en el Balance Social (Informe de RSE) a este grupo?	0			7

Lo importante a ser relevado en este apartado en referencia a la Tabla 5, es la claridad con la que la organización se desenvuelve frente a sus clientes, distribuidores y consumidores. Puesto que se les detalla las especificaciones del producto/servicio a recibir, y de que tienen que hacer para hacerse acreedor.

Incorporar a los actores de este apartado dentro del código de conducta, y comunicar los principios y valores organizacionales a los clientes, distribuidores, y consumidores.

### 3.2.1.5.- Gobiernos

Tabla 6: Gobiernos

¿En tu organización..."	Respuestas			Suma de Puntos
	0	1	2	
e) Gobiernos				
¿En el código de conducta se incorpora un apartado relacionado con este grupo?	0			0
¿Se acatan leyes, reglamentos, códigos y/o normas a las que			2	2
¿Aún considerando que las obligaciones que impone el Estado			2	4
¿Participó en la elaboración o modificación de leyes,		1		5
¿Existe una política clara y aplicada de no participación en actos			2	7
¿Participan miembros de mi empresa en los programas de			2	9
¿Colabora con las autoridades en todo aquello que es de su competencia, para mejorar a la sociedad a la que sirve?			2	11
¿Se incorpora en el Balance Social (Informe de RSE) a este grupo?	0			11

Según la Tabla 6 la empresa acata leyes, reglamentos y todas y cada una de las normas a las que está sujeta la empresa, puesto que para la empresa, cumplir con el gobierno no es más que una obligación moral que se tiene para cumplir el objetivo del buen vivir planteada entre todos en el país.

Colaborando en todo momento con las distintas autoridades en todo lo que sea factible para la empresa, y se les da facilidad a los miembros de la empresa, para integrarse en los programas del gobierno para el desarrollo.

Se debe incluirlos dentro del código de conducta, con la finalidad de cómo actuar ante las distintas interacciones posibles entre la empresa y sus miembros con el gobierno.

### 3.2.1.6.- Comunidad – sociedad

Tabla 7: Comunidad – sociedad.

¿En tu organización..."	Respuestas			Suma de Puntos
	0	1	2	
f) Comunidad - sociedad				
¿En el código de conducta se incorpora un apartado relacionado con este grupo?		1		1
¿Incluyo en mi gestión empresarial el desarrollo de la familia de			2	3
¿Se aplica un mecanismo frecuente de información y		1		4
¿Se analiza el impacto social de las decisiones?		1		5
¿Participan miembros de mi empresa en programas cívicos para el desarrollo y de acción social, regionales?		1		6
¿Existe un Balance Social (Informe de RSE)?	0			6
¿Se difunde el Balance Social (Informe de RSE) a todos los grupos de interés?	0			6

La empresa a través de sus directivos como se evidencia en la Tabla 7, siempre se preocupa por el bienestar y desarrollo de las familias de los colaboradores y de la comunidad cercana; mediante la entrega de canastas básicas de comida, materiales para la educación; para la comunidad colabora brindando trabajo a personas que son cabeza de familia.

Se debe reforzar en los mecanismos de retroalimentación hacia y desde la comunidad, así como también en el análisis de los impactos sociales de cada decisión de la empresa.

Elaborar un balance social, con la finalidad de dar cumplimiento a la responsabilidad y accionar social que la misma debe tener. Hacer partícipe de éste a todos los grupos de interés.

### 3.2.1.7.- Competencia

Tabla 8: Competencia

¿En tu organización..."	Respuestas			Suma de Puntos
	0	1	2	
g) Competencia				
¿Se incluye a este grupo en el código de conducta?	0			0
¿Respetan las marcas y productos registrados?			2	2
¿Cuenta con una política clara y aplicada de rechazo a prácticas de robo, contrabando y piratería?			2	4
¿Evitan utilizar prácticas desleales con las empresas competidora			2	6
¿Evitan cualquier otro tipo de comportamiento desleal, como desacreditar al competidor o a sus productos?			2	8
¿Rechazan acuerdos comerciales de precio y/o territorios para			2	10
¿Participan en cámaras y/o asociaciones del ramo, enfocado a una mejor satisfacción de sus clientes?	0			10
¿Participan, en conjunto con su competencia, en programas de	0			10

Respecto a la competencia, como se aprecia en la Tabla 8, se respeta en todo momento las marcas y productos registrados, se tiene claro

por parte de los colaboradores el total rechazo por parte de la organización a prácticas de robo, contrabando y otras actividades que amenaza el bienestar de la sociedad.

De igual forma está en contra de cualquier actividad que esté en contra de la competencia, o de prácticas monopólicas.

Dentro del código de conducta de debe incluir a este grupo, de igual forma, se debe hacer partícipe a la empresa en asociaciones del ramo, para una mayor satisfacción del cliente.

### 3.2.1.8.- Generaciones futuras

Tabla 9: Generaciones Futuras

¿En tu organización..."	Respuestas			Suma de Puntos
	0	1	2	
h) Generaciones futuras				
¿Incluyen una visión de mundo sostenible para este grupo en	0			0
¿Cuentan con programas de formación, internos y externos,	0			0
¿Conocen las leyes y reglamentos ambientales que le		1		1
¿Tienen un programa de reducción de impacto ambiental	0			1
¿Elaboran un reporte ambiental?	0			1
¿Incluyen, en su Balance Social (Informe de RSE), un diagnóstico	0			1

En este aspecto según la Tabla 9, la empresa debe trabajar bastante, en conjunto entre todos los grupos que la conforman. Puesto que a través del tiempo se ha descuidado con programas de formación,

internos y externos, para el cuidado del medio ambiente, programas de reducción de impacto ambiental negativo operando.

Se debe también crear un reporte ambiental, en el que se detalle las distintas decisiones que han impactado en él, el impacto que tuvo, y que se puede hacer para reducirlo o eliminarlo en próximas ocasiones.

### 3.2.2. LÍNEA ESTRATÉGICA: CALIDAD DE VIDA (NECESIDADES HUMANAS)

#### 3.2.2.1.- Accionistas o inversionistas

Tabla 10: Accionistas o inversionistas

¿En tu organización..."	Respuestas			Suma de Puntos
	0	1	2	
a) Los accionistas e inversionistas				
¿Cuenta con una estructura de Gobierno Corporativo documentada, que dé certidumbre y amplia participación en las decisiones de la organización a los Accionistas e inversionistas?		1		1
¿Los Accionistas e inversionistas se encuentran sensibilizados acerca del impacto de la empresa en la calidad de vida de las personas que integran sus grupos relacionados?		1		2
¿Cuentan con una estrategia de vinculación entre los Accionistas e inversionistas y los grupos relacionados de la	0			2
¿Ha establecido un diálogo con Accionistas e inversionistas para involucrarnos y comprometerlos en el proceso de RSE?	0			2
¿Los Accionistas e inversionistas apoyan que la gestión de la empresa favorezca la calidad de vida de los colaboradores?		1		3
¿Evalúan el impacto en la calidad de vida de sus grupos relacionados y se informa a los accionistas e inversionistas?		1		4
¿Se considera al accionista como un agente de transformación en la empresa y se encuentra íntimamente vinculado con el proceso de desarrollo de la misma?		1		5

En referencia a la Tabla 10 los accionistas apoyan completamente que toda gestión que realice la empresa favorezca a la calidad de vida de sus colaboradores, de igual manera se pretende reforzar la evaluación del impacto en la calidad de vida de los colaboradores, y hacer partícipe a los accionistas.

De igual forma el accionista se encuentra íntimamente vinculado con el proceso de desarrollo de la empresa.

Se debe inculcar a los accionistas para fomentar estrategias para vincularlos con los distintos grupos de interés de la empresa, así como también comprometerlos con el proceso de responsabilidad social empresarial.

### 3.2.2.2.- Personas que integran la empresa

Tabla 11: Personas que integran la empresa

¿En tu organización..."	Respuestas			Suma de Puntos
	0	1	2	
b) Personas que integran la empresa				
¿Existen programas/eventos, que permitan a su organización estar al tanto y cumplir con la legislación laboral y los cambios que en ésta se presenten?		1		1
¿Los procesos de perfiles de puestos, reclutamiento, selección, contratación, capacitación y evaluación de personal están			2	3
¿Cuenta la empresa con criterios establecidos y conocidos para desvincular al personal, que tienen como objetivo considerar		1		4
¿Cuentan con mecanismos que permitan incentivar la participación y la productividad de los colaboradores?		1		5
¿Promueven el respeto a la integridad de las personas y su desarrollo integral, dentro y fuera del trabajo?			2	7
¿Cuentan con programas de apoyo a la maternidad/paternidad y la infancia de los colaboradores?		1		8
¿Cuentan con esquemas que promuevan la participación de sus empleados en la gestión de la empresa, y reconoce las		1		9
¿Cuentan con procesos de negociación cooperativa para	0			9
¿Realizan evaluaciones de ambiente laboral y establece	0			9



Según la Tabla 11, el personal que ha sido contratado ha sido bajo procesos de selección, sin ningún tipo de discriminación durante el mismo, de igual forma las evaluaciones y capacitaciones del personal está debidamente documentada. Dentro de la organización se promueve el respeto entre todos y cada uno de los miembros de la organización, se fomenta el desarrollo integral tanto dentro como fuera de la empresa.

Se debe mejorar los programas de apoyo a la maternidad/paternidad y la infancia de los colaboradores, incluir al personal en la gestión de la empresa, reconociendo las iniciativas de ellos.

### 3.2.2.3.- Proveedores

Tabla 12: Proveedores

¿En tu organización..."	Respuestas			Suma de Puntos
	0	1	2	
c) Proveedores				
¿Cuentan con mecanismos, transparentes y legales que le permitan conocer las practicas laborales de sus proveedores?		1		1
¿Existen medidas previstas para el caso en que los proveedores den atenciones o regalos a los funcionarios?		1		2
¿Cuentan con reglas precisas y documentadas para el trato respetuoso con sus proveedores?		1		3
¿Han establecido y documentado mecanismos precisos para la conciliación de diferendos con sus proveedores?	0			3
¿Existen programas o estrategias que incentiven las buenas prácticas laborales entre sus proveedores?		1		4
¿Documentan debidamente y con transparencia los procesos de	0			4
¿Rechazan la posibilidad de trabajar con proveedores con malas prácticas laborales o ambientales?	0			4

Se deben fomentar dentro de la empresa las estrategias que incentiven las buenas prácticas laborales entre los proveedores, se debe aclarar cómo actuar o que hacer ante proveedores con malas prácticas laborales o ambientales, según la suma de puntos obtenida en la Tabla 12.

Se debe documentar debidamente los procesos de selección, contratación y evaluación de proveedores; así como también establecer mecanismos para la conciliación de diferendos con sus proveedores.

### 3.2.2.4.- Distribuidores, clientes y consumidores

Tabla 13: distribuidores, clientes y consumidores

¿En tu organización..."	Respuestas			Suma de Puntos
	0	1	2	
<b>d) Distribuidores, clientes y consumidores</b>				
¿Informan de manera clara y precisa el contenido de sus productos y servicios?			2	2
¿Utilizan insumos que cumplen las normas de calidad obligatorias en la fabricación de sus productos y/o servicios?			2	4
¿Se facilita la información necesaria sobre seguridad y salubridad de los productos y sobre instrucciones de uso		1		5
¿Cuentan con reglas precisas para el trato respetuoso con sus		1		6
¿Han documentado y establecido políticas para hacer efectivas	0			6
¿Los clientes siempre reciben los bienes / servicios comprometidos?			2	8
¿Cuentan con mecanismos permanentes para la evaluación de la satisfacción de sus clientes, consumidores y distribuidores?	0			8
¿Cuentan con una política de atención a clientes?		1		9

En base a la Tabla 13 se informa de manera clara en qué consisten los productos/servicios que ofrece la empresa, y se les entrega los bienes/servicios que se ha comprometido.

Para la producción de la empresa se utiliza siempre insumos que cumplen las normas de calidad. Cuidando siempre de que el proveedor entregue su mejor insumo.

Se debe establecer políticas para hacer efectivas las garantías y quejas, así como también un mecanismo permanente para la evaluación de la satisfacción de los clientes consumidores y distribuidores.

### 3.2.2.5.- Gobiernos

Tabla 14: Gobiernos

¿En tu organización..."	Respuestas			Suma de Puntos
	0	1	2	
e) Gobiernos				
¿Existen programas/eventos, que permitan a todos sus grupos	0			0
¿Tienen programas de comunicación interna y externa para	0			0
¿Han participado en la elaboración de políticas públicas a nivel		1		1
¿Incentivan la participación político/social de todos sus grupos		1		2
Los dirigentes participan activamente en organismos intermedios			2	4
¿La empresa propicia la participación de los colaboradores en	0			4
¿Participan en proyectos de desarrollo local?		1		5
¿Evalúan su participación político/social?	0			5

Los dirigentes participan activamente en organismos intermedios según la Tabla 14, contribuyendo así, no sólo con la empresa, sino también con la sociedad en general, los cuales participan de proyectos sociales; también han participado en la elaboración de políticas públicas a nivel local en función del bien común.

Crear eventos que permitan a todos sus grupos involucrados concientizarse de la importancia que tiene la participación social como parte del desarrollo integral de las comunidades, propiciando la participación de los colaboradores en organismos intermedios.

### 3.2.2.6.- Comunidad – sociedad

Tabla 15: comunidad – sociedad.

¿En tu organización..."	Respuestas			Suma de Puntos
	0	1	2	
f) Comunidad - sociedad				
¿Cuentan con mecanismos documentados que permitan la	0			0
¿Incentivan la participación social y gremial de todos sus grupos involucrados?	0			0
¿Participan en asociaciones del sector para promover agendas en función del Bien Común?	0			0
¿Han tenido acercamientos con Organizaciones no Gubernamentales para colaborar en proyectos comunes?			2	2
¿Cuentan con mecanismos de evaluación que den cuenta del impacto de su participación social y gremial?	0			2
¿Existe un informe específico de las causas sociales y gremiales apoyadas por la empresa?	0			2

La organización ha tenido acercamientos con entidades no gubernamentales con la finalidad de prestar su infraestructura para elaborar proyectos en común; según la Tabla 15.

Por otra parte, no se cuenta con mecanismo documentados que permitan la participación en proyectos sociales, ni existe un informe específico de las causas sociales apoyadas por la empresa.

### 3.2.2.7.- Competencia

Tabla 16: competencia

¿En tu organización..."		Respuestas			Suma de Puntos
		0	1	2	
g) Competencia					
¿Cuentan con mecanismos de acercamiento sanos con sus competidores y las autoridades para evitar prácticas			2	2	
¿Han establecido mecanismos de diálogo transparente con su competencia que promueva el desarrollo de su sector?		1		3	
¿Han generado y documentado algún mecanismo para compartir mejores prácticas entre competidores?		1		4	
¿Han implementado junto con su competencia acciones a favor de su comunidad?	0			4	
¿Cuentan con estudios comparativos de sus prácticas laborales, respecto a sus competidores?	0			4	
¿Sus competidores cuentan con la confianza da acercarse a		1		5	

En referencia a la Tabla 16, la organización cuenta con mecanismos de acercamiento con sus competidores y sus autoridades para evitar prácticas monopólicas, se mantiene una amistad cordial entre las directivas de las empresas involucradas en un mismo sector. Teniendo una confianza absoluta de acercarse a dialogar entre ellos.

Se debe implementar acciones en conjunto que favorezcan a la comunidad, así como también ejecutar un estudio comparativo de las prácticas laborales respecto a su competencia.

### 3.2.2.8.- Generaciones futuras

Tabla 17: Generaciones Futuras

¿En tu organización..."	Respuestas			Suma de Puntos
	0	1	2	
<b>h) Generaciones futuras</b>				
¿Cuentan con mecanismos documentados de aseguramiento	0			0
¿Cuentan con procedimientos documentados de Salud y/o		1		1
¿Ha establecido procedimientos para el manejo adecuado de		1		2
¿Participan en programas comunitarios locales y regionales de	0			2
¿Incorporan en sus políticas y prácticas el reconocimiento del			2	4
¿Incorporan en el Informe de RSE de la empresa el tema del	0			4

Según la Tabla 17; actualmente se incorpora dentro de las políticas y prácticas laborales, un reconocimiento del impacto negativo de las operaciones en las generaciones futuras, se deberían implementar reformas en los procedimientos de salud y seguridad, así como también replantear los procedimientos para el manejo adecuado de los residuos provenientes de la operación.

Se debe aplicar mecanismos de aseguramiento del cuidado del medio ambiente, así como también participar en programas comunitarios

para mejorar el medio ambiente; e incorporar en el informe de responsabilidad social el tema de impacto ambiental con su respectivo progreso alcanzado.

### 3.2.3. LÍNEA ESTRATÉGICA: GENERACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LA RIQUEZA (NECESIDADES MATERIALES)

#### 3.2.3.1.- Accionistas o inversionistas

Tabla 18: Accionistas o inversionistas

¿En tu organización..."	Respuestas			Suma de Puntos
	0	1	2	
a) Los accionistas e inversionistas				
¿Cuentan con mecanismos, documentados, de negociación equilibrada de participación de la riqueza que beneficien a todos los grupos relacionados?	0			0
¿Existen programas/eventos, en la empresa, que involucren la formación/concientización de los accionistas e inversionistas?	0			0
¿Cuentan con programas de Inducción a los objetivos económicos, sociales y ambientales?		1		1
¿Retribuyen a los inversionistas según lo acordado?			2	3
¿Realizan varias reuniones, durante el año, para informar a los inversionistas de los resultados?			2	5
¿Han propuesto ante sus accionistas e inversionistas mecanismos de compensación en la distribución de las utilidades/beneficios entre los colaboradores?		1		6

En cuanto a la distribución de la riqueza como se aprecia en la Tabla 18, a los accionistas e inversionistas se les retribuye según lo acordado en las distintas reuniones realizadas a lo largo del año, en las que también se les informa del progreso en alcanzar las metas.

Se debe implementar mecanismos documentados de negociación de la distribución de la riqueza generada por la empresa que beneficien a todos los grupos relacionados; de igual manera se deben organizar programas o eventos para la concientización de los accionistas.

### 3.2.3.2.- Personas que integran la empresa

Tabla 19: Personas que integran la empresa

¿En tu organización..."	Respuestas			Suma de Puntos
	0	1	2	
b) Personas que integran la empresa				
¿Han realizado un censo de necesidades materiales y psicológicas de sus colaboradores?		1		1
¿Existen programas y/o eventos en la empresa, que involucren la formación de los colaboradores?			2	3
¿Cuentan con un sistema de sueldos y seguridad social legal, transparente y conocido por los colaboradores; que reconozca equitativamente las aportaciones y que incluya mecanismos de			2	5
¿Cuentan con condiciones y ambiente de trabajo que respeten la dignidad de la persona?			2	7
¿Cuentan con un sistema de beneficios al personal no obligatorios que la empresa ofrece y que son aplicados con justicia y equidad para todos y no discriminatorio?		1		8
¿Cuentan con mecanismos de conciliación vida familiar-vida	0			8
¿Existe algún tablero de control y seguimiento (tipo Balanced Scorecard) con indicadores sobre el avance en la satisfacción de	0			8

Dentro de la organización según la Tabla 19, se coordinan distintos programas para la constante capacitación de los colaboradores, así como también se cuenta con un sistema de sueldos y seguridad social



legal, que incluye mecanismos de participación de los beneficios. El ambiente de la empresa es ideal, puesto que tiene condiciones que respetan la dignidad de la persona.

Se debe fomentar la elaboración de un mecanismo de conciliación vida familiar-vida laboral para los colaboradores, así como también un tablero de control con indicadores sobre el avance en la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores.

### 3.2.3.3.- Proveedores

Tabla 20: Proveedores

¿En tu organización..."	Respuestas			Suma de Puntos
	0	1	2	
c) Proveedores				
¿Cuentan con mecanismos documentados de negociación justa y equilibrada con sus proveedores?		1		1
¿Existen programas y/o eventos en la empresa que involucren	0			1
¿Han establecido un programa o mecanismo para impulsar y/o		1		2
¿Se desarrollan acciones proactivas y recurrentes para detectar	0			2
¿Retribuyen a los proveedores según lo acordado en tiempo y forma?			2	4
¿Existen mecanismos que le permitan conocer como lo evalúan sus proveedores?		1		5
¿Han realizado un censo del impacto en empleo que se genera		1		6

La organización retribuye a los proveedores en los plazos y condiciones antes previstas en la negociación entre las partes, de igual manera se tiene una retroalimentación constante acerca de cómo la evalúan los proveedores según la Tabla 20.

Se deberían emprender programas o eventos en los cuales se promueva el desarrollo de los proveedores, así como también se debería ejecutar un análisis para detectar sus principales necesidades y buscar una forma de ayudar a erradicarlas.

### 3.2.3.4.- Distribuidores, clientes y consumidores

Tabla 21: Distribuidores, clientes y consumidores

¿En tu organización..."	Respuestas			Suma de Puntos
	0	1	2	
d) Distribuidores, clientes y consumidores				
¿Cuentan con mecanismos, documentados, de negociación justa y equilibrada con sus Distribuidores, que tengan impacto directo en beneficio de los clientes y consumidores finales?		1		1
¿Existen programas y/o eventos en la empresa que involucren el desarrollo de sus Distribuidores?			2	3
¿Aplican una política de precios justos?			2	5
¿Implementan planes de venta transparentes y veraces para sus productos y servicios?			2	7
¿Existen políticas que evitan / prohíben / impiden el uso de pagos indebidos o beneficios implícitos para concretar ventas?			2	9
¿Existen programas de capacitación al personal en general, para		1		10
¿Realizan sistemáticamente estudios de mercado para tomar en cuenta las necesidades de diferentes sectores para diseñar y			2	12
¿Existe un mecanismo que le permita conocer como lo evalúan sus	0			12

En referencia a la Tabla 21, en la empresa se aplica una política de precios justos, y se implementan planes de ventas transparentes y

veraces para sus productos o servicios. De igual forma se prohíben pagos indebidos o beneficios implícitos con la finalidad de concretar ventas.

No existe un mecanismo que le permita conocer como es evaluada por los distribuidores, clientes y consumidores. También se debe reforzar los mecanismos documentados de negociación justa y equilibrada.

### 3.2.3.5.- Gobiernos

Tabla 22: Gobiernos

¿En tu organización..."	Respuestas			Suma de Puntos
	0	1	2	
e) Gobiernos				
¿Existen programas y/o eventos en la empresa que permitan a todos sus grupos involucrados concientizarse de la importancia			2	2
¿Existen programas y/o eventos en la empresa que permitan a su organización estar al tanto y cumplir con los cambios en la			2	4
¿Aplican y documentan una política de no evasión fiscal?			2	6
¿Se evita la compra de voluntades con la finalidad de conseguir ventajas, servicios, contratos, autorizaciones, permisos, etc.?			2	8
¿Cuentan con mecanismos de apoyo al desarrollo regional, la		1		9
¿Cumplen con toda la normatividad vigente que se le exige a su			2	11
¿Cuentan con informes específicos del cumplimiento con las			2	13

Dentro de la organización se cuentan con eventos en la empresa que permitan a todos sus grupos involucrados concientizarse de la

importancia de ser contribuyentes cumplidos, de estar al tanto con los cambios en la normativa política y sectorial según la Tabla 22.

De igual manera, la empresa cumple con toda la normatividad vigente que le exige a su actividad empresarial, y se cuentan con informes específicos del cumplimiento de las leyes vigentes.

### 3.2.3.6.- Comunidad – sociedad

Tabla 23: Comunidad - sociedad

¿En tu organización..."	Respuestas			Suma de Puntos
	0	1	2	
f) Comunidad - sociedad				
¿Han realizado un censo de necesidades materiales y sociales		1		1
¿Existen programas y/o eventos en la empresa que involucren el desarrollo de la comunidad?		1		2
¿Cuentan con condiciones y ambiente de trabajo que respete y mejore el entorno social y cultural de la comunidad?			2	4
¿Cuentan con mecanismos que contribuyan al desarrollo de nuevas empresas y la mejora del ambiente empresarial en la	0			4
¿Pone la empresa al servicio de la comunidad bienes propios?			2	6
¿Existe un mecanismo que le permita conocer como lo evalúan		1		7
¿Han realizado un censo del impacto social y cultural que se genera alrededor de su actividad?		1		8

Según la Tabla 23 la empresa cuenta con condiciones y ambiente de trabajo que respete y mejore el entorno social y cultural de la comunidad, e incluso pone en servicio de la comunidad bienes

propios, y se está por ejecutar un censo del impacto social que genera a su alrededor.

No cuenta con mecanismos que contribuyan al desarrollo de nuevas empresas, ni mejora del ambiente empresarial en la comunidad. No existen eventos que involucren el desarrollo de la comunidad dentro de la empresa.

### 3.2.3.7.- Competencia

Tabla 24: Competencia

¿En tu organización..."	Respuestas			Suma de Puntos
	0	1	2	
g) Competencia				
¿Cuentan con mecanismos documentados, de negociación transparente, legal y equilibrada que permitan la		1		1
¿La promoción de sus productos o servicios, se basa fundamentalmente en una honesta difusión de sus			2	3
¿Existen programas/eventos, en la empresa, que involucren el			2	5
¿Aplican una política de competencia justa?			2	7
¿Rechazan los mecanismos de fijación de precios junto con su			2	9
¿Existen un mecanismos que le permitan conocer como lo		1		10
¿Cuentan con informes específicos de su relación con sus		1		11

En referencia a la Tabla 24; la empresa promociona y difunde los productos y servicios a través de una honesta socialización de sus características y condiciones, existen eventos que propician una legal y sana competencia. Se tiene en claro la política de competencia justa.

No se cuentan con informes específicos de la relación con sus competidores, ni un mecanismo que le permita conocer como es evaluada por la competencia.

### 3.2.3.8.- Generaciones futuras

Tabla 25: Generaciones futuras

¿En tu organización..."	Respuestas			Suma de Puntos
	0	1	2	
h) Generaciones Futuras				
¿Cuentan con mecanismos documentados que le permitan	0			0
¿Existen programas y/o eventos en la empresa que involucren	0			0
¿Diseñan procesos, productos y servicios amables con el medio		1		1
¿Cuentan con un programa de inversión para reciclaje?	0			1
¿Cuentan con una política o programa de retribución al medio	0			1
¿Cuentan con informes específicos del impacto ambiental de su	0			1

En referencia a la Tabla 25; se pretende diseñar productos y ofrecer servicios amables con el medio ambiente, mientras que la carencia de mecanismos en esta parte, es lo que más preocupa; puesto que no se tienen eventos que involucren la concientización sobre la conservación del medio ambiente. Ni con informes específicos del impacto ambiental de su actividad.

### 3.3. RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la autoevaluación indican el grado de congruencia de la responsabilidad social en la empresa, medido como la respuesta que la empresa da a las expectativas de los grupos con los que se relaciona. Tal como se puede apreciar en la Tabla 26; medidos según la escala propuesta por el modelo en referencia a la Tabla 27.

Tabla 26: Resumen de resultados

RESUMEN DE RESULTADOS	I. Ética y transparencia	II. Calidad de vida	III. Generación y distribución de la riqueza	TOTAL PUNTOS	TOTAL PUNTOS DISPONIBLE	INDICE DE SOSTENIBILIDAD		
						Riesgo 0% a 40%	Inestable 41% a 75%	Sólido 76% a 100%
a) Accionistas e inversionistas	10	5	6	21	46		46%	
b) Personas que integran la empresa	7	9	8	24	50		48%	
c) Proveedores	7	4	6	17	44	39%		
d) Distribuidores, clientes y consumidores	7	9	12	28	44		64%	
e) Gobiernos	11	5	13	29	46		63%	
f) Comunidad - sociedad	6	2	8	16	40	40%		
g) Competencia	10	5	11	26	42		62%	
h) Generaciones Futuras	1	4	1	6	36	17%		
<b>TOTAL PUNTOS</b>	59	43	65	<b>167</b>	<b>GRAN TOTAL</b>		<b>X</b>	
<b>TOTAL PUNTOS DISPONIBLES</b>	124	114	110	348				
<b>INDICE DE CONGRUENCIA</b>								
BAJO 0% A 40%		38%						
MINIMO 41% A 75%	48%		59%	<b>X</b>				
SÓLIDO 76% A 100%								

Tabla 27 Semaforización de resultados

<b>GRADO DE SOLIDEZ Y SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA</b>	
<b>Verde</b>	Tiene una gestión sólida y sostenible en el largo plazo
<b>Amarillo</b>	Ha iniciado algunas acciones hacia una actuación integralmente responsable. Existen áreas de riesgo importante
<b>Rojo</b>	Cumplimiento mínimo: cuidado, puede haber grupos relacionados que rechacen activamente a su empresa

## CONCLUSIONES

Según el modelo aplicado en la empresa con la finalidad de obtener un diagnóstico de ella, podemos notar que la empresa ha empezado a ejecutar y aplicar a su modelo de gestión aspectos de la responsabilidad social, sin embargo, notamos que en aspectos referentes a proveedores, a la comunidad y a las generaciones futuras es casi nulo el resultado emprendido, razón por la cual, se debe comenzar a gestionar actividades para mejorar, y ser una empresa sostenible y responsable con todas las partes involucradas con la empresa.

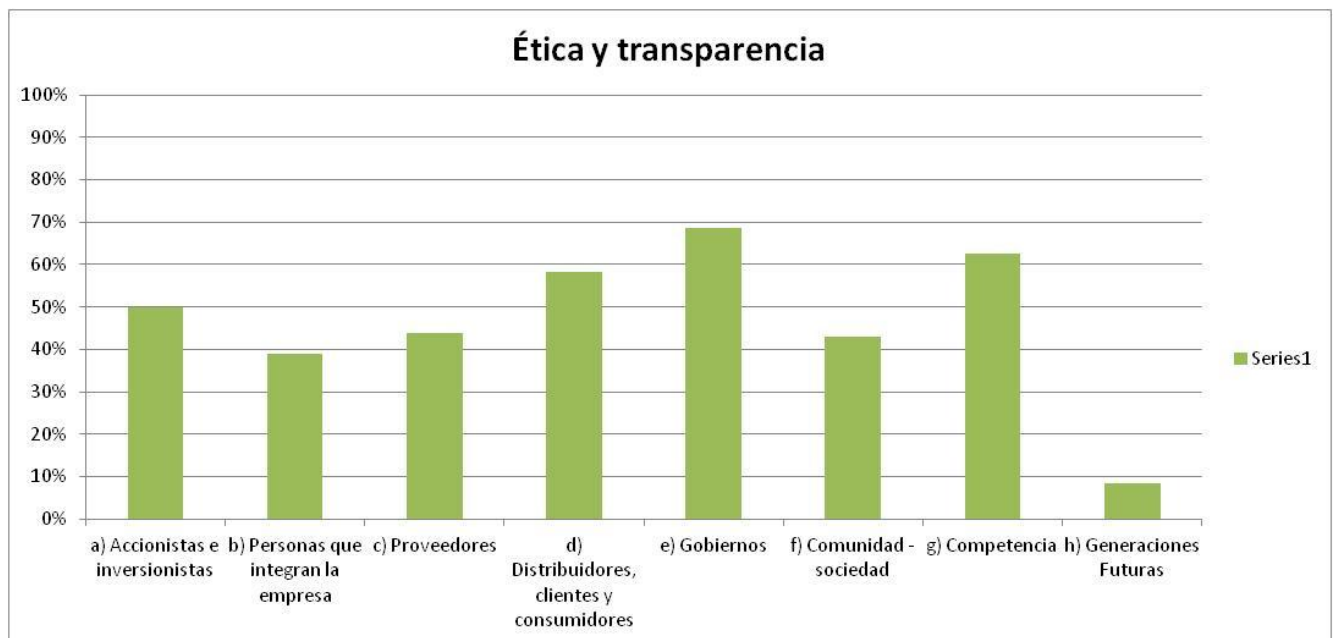
### Conclusión de la línea estratégica “Ética y Transparencia”:

Como se aprecia en la Figura 13, la empresa carece de procesos y lineamiento generales plasmados en papel, y socializado de la mejor manera, con la finalidad de que todo el personal sepa quiénes son, hacia dónde van, que metas ha planteado la empresa, que hacer para obtenerlas.



Evaluar de mejor manera los impactos que cada decisión tiene dentro de cada grupo de interés, reforzar los procesos de comunicación y retroalimentación con ellos.

Crear procesos para cuidar el medio ambiente, y reducir el impacto que la empresa genera sobre éste.

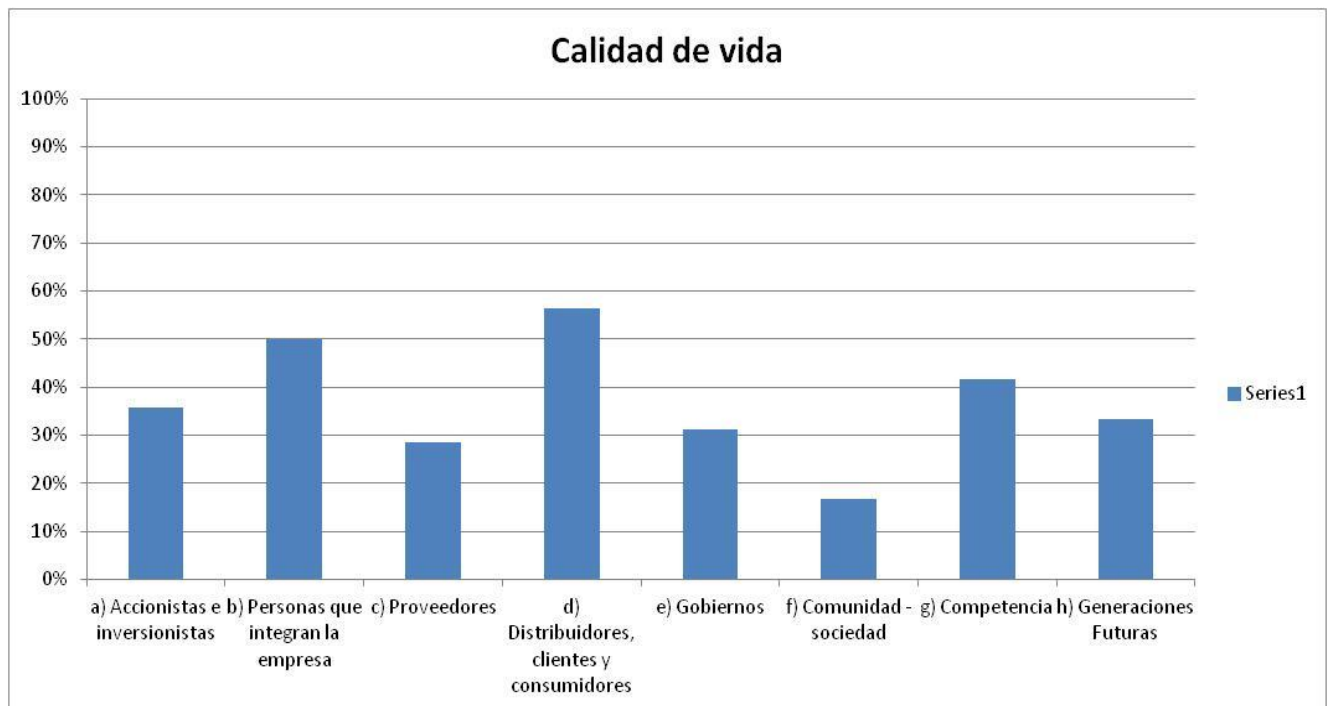


**Figura 13: Ética y transparencia**

### Conclusión de la línea estratégica “Calidad de vida”:

En cuanto a la calidad de la vida según la Figura 14, que se refiere a las necesidades humanas por parte del modelo, notamos que la empresa a lo que más se enfoca es en cuidar de su personal y de sus clientes.

Vemos que al momento de competir, se trata de desempeñar una pelea justa y responsable con la competencia, mediante pelea de precios o disminución en costos, pero sin hacer nada fuera de lo lógico y moral.



**Figura 14: Calidad de vida**

### Conclusión de la línea estratégica “Generación y distribución de la riqueza”:

En la generación y distribución de la riqueza, o satisfacción de las necesidades materiales, notamos que la empresa está mejor en esta línea estratégica, puesto que cuida de cumplir al máximo las imposiciones gubernamentales, cumpliendo con los clientes, proveedores, comunidad y con su personal.

Pero notamos que no está preocupando por el impacto ambiental que está generando, denotando poco conocimiento sobre el tema; como se puede notar en la figura 15.

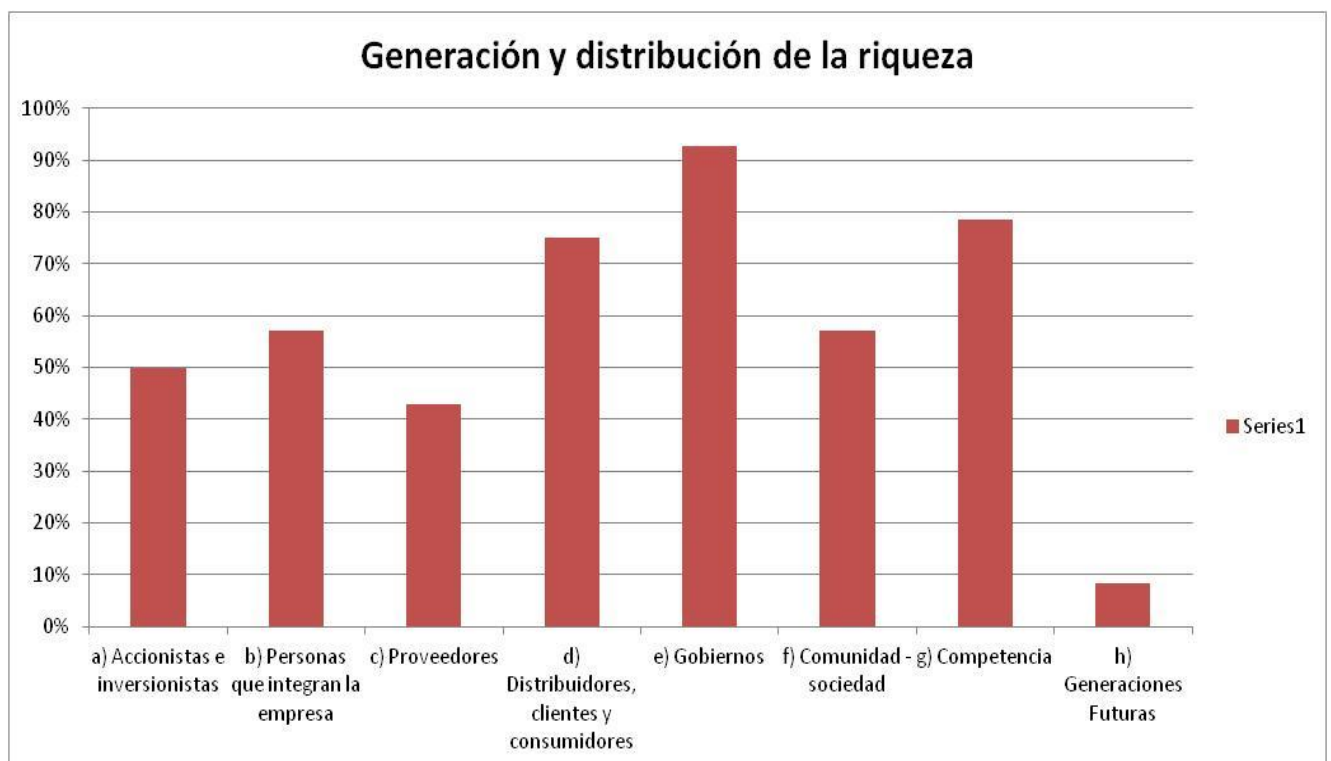


Figura 15: Generación y distribución de la riqueza

## **CAPITULO 4**

# **MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA EMINSALV**

### **4.1 PROCESOS**

La norma internacional ISO 9000, Sistema de gestión de la calidad, define un proceso como “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (ISO9000, 2005)

Un proceso se diferencia de una tarea, puesto que la tarea es ejecutada por un grupo de colaboradores dentro de la empresa, como lineamiento de sus superiores, por su parte, el proceso corresponde al conjunto de actividades que generan valor agregado a los clientes externos.

Existen tres tipos de procesos:

- **Procesos estratégicos:** Estos procesos gestionan la orientación estratégica de la organización.
- **Procesos sustantivos,** claves o de generación de valor: Estos procesos evidencian la razón de ser de la organización, generando un valor agregado.
- **Procesos de apoyo:** Estos procesos son transversales, y contribuyen al cumplimiento de los procesos sustantivos.

#### **4.2. MODELO DE GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Como primera etapa dentro del modelo de gestión propuesto, debemos partir de un compromiso de EMINSALV hacia un desarrollo sostenible y sustentable, éste deberá ser reflejado a través de la Gerencia de la empresa y socializado hacia los distintos grupos de interés.

Se partirá de un diagnóstico, el cual nos dará la pauta y un espectro sobre la situación actual de la empresa frente a la Responsabilidad Social, en este punto se debe evaluar a los grupos de interés, en su accionar y en la percepción que tienen sobre EMINSALV.

Una vez que se tenga clara la situación de EMINSALV frente a la responsabilidad social, se implementarán actividades, de ser posibles diarias, en materia de responsabilidad social, para ello debemos trabajar en los procesos de la empresa, para generar actividades referentes a RS, sobre todo con énfasis en aquellos puntos débiles que haya arrojado el diagnóstico de la empresa.

Una vez determinadas las políticas y estrategias, e implementadas las actividades, se debe llevar un control, coherencia y transparencia de las mismas, generando un proceso cíclico, el cual nos permite tener una retroalimentación constante, y poder determinar, de ser necesario, un correcto plan de mejora.

En la Figura 15, se puede analizar cómo debe ser implementado el modelo de gestión propuesto en materia de Responsabilidad Social para la empresa EMINSALV.

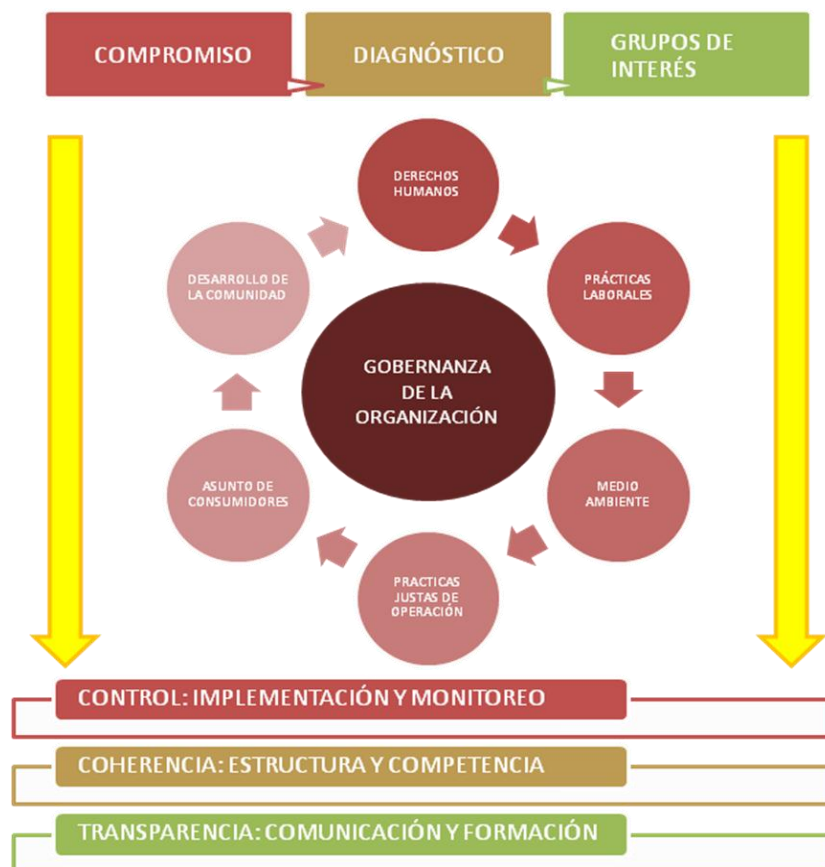


Figura 15: Modelo de gestión propuesto

### **4.3 MAPA DE PROCESOS**

El mapa de procesos es una representación gráfica de cómo interactúan los procesos presentes dentro de toda organización, sea de bienes o de servicios. Nos permite evidenciar la mutua relación entre ellos, y la relación que existe con los clientes internos y externos.

Para que la organización pueda tener una sólida gestión, así como también orientada hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, requiere de una perspectiva transversal, que tan sólo se la obtiene a través de un correcto mapeo de procesos; en el cual se evidencie con claridad los procesos estratégicos, procesos claves y de apoyo.

Una organización es una cadena que, a través de una serie de etapas que van agregando valor para sus clientes y grupos de interés. De esta manera crea y sostiene su ventaja competitiva. (Porter, 1980)

A continuación en la Figura 16 se puede apreciar el mapeo de procesos de la empresa EMINSALV

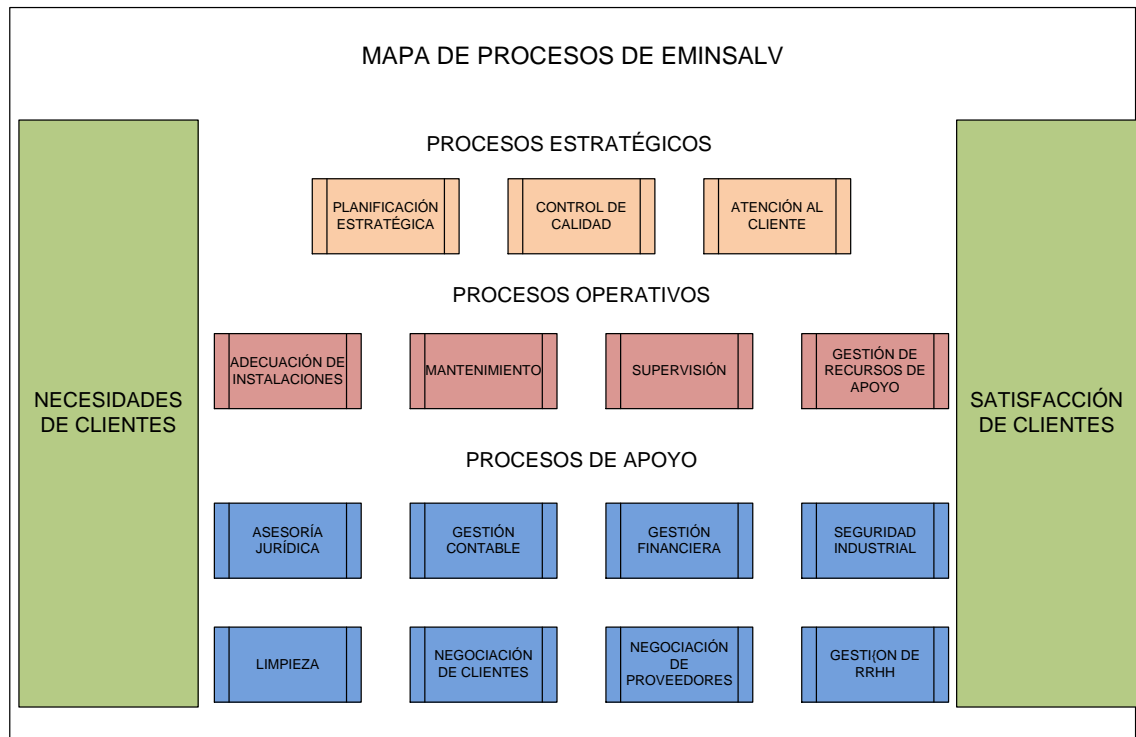


Figura 16: MAPA DE PROCESOS

#### 4.4 GESTIÓN DE PROCESOS Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Dentro de la empresa EMINSALV, partiendo como línea base el mapa de procesos, se ha podido establecer una actividad en materia de responsabilidad social, para en una primera fase implementar, y dar cumplimiento en un orden jerárquico de importancia y urgencia con la cual necesita ser aplicada. A continuación se presenta las actividades sugeridas en base a cada uno de los procesos identificados dentro de la empresa.



#### **4.4.1.- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

##### **Situación Actual:**

Actualmente la planificación estratégica dentro de la empresa EMINSA es responsabilidad de la Gerencia, pues ahí se toman las decisiones, lineamientos, políticas y estrategias en base al conocimiento y experiencia; y al enfoque que se le quiere dar a la empresa.

##### **Acciones propuestas:**

Elaborar estrategias y objetivos que permitan encaminar a la empresa a la sostenibilidad, ejecutando acciones de responsabilidad social con los grupos de interés.

Aplicar mecanismos de seguimiento y evaluación de metas y objetivos, con la finalidad de tomar decisiones en el momento oportuno.

##### **Resultado esperado:**

Generar un comité organizacional con la finalidad de que exista una retroalimentación constante entre gerencia y los coordinadores de cada una de las áreas, para que las decisiones sean tomadas democráticamente.

#### **4.4.2.- CONTROL DE CALIDAD**

##### **Situación Actual:**

Actualmente el proceso de control de calidad es llevado a cabo por el coordinador responsable del mismo, procurando entregar bienes o servicios de calidad al menor costo posible.

##### **Acciones propuestas:**

Se debe realizar un control de calidad a los servicios u productos que se oferta al mercado, con el objetivo de que sean sostenibles en el tiempo, disminuyendo o reduciendo el impacto social y ambiental generado como consecuencia de las operaciones de la empresa.

##### **Resultado esperado:**

Se debe establecer mecanismos de evaluación de bienes y servicios, enfocados en calidad, con la finalidad de fijar parámetros mínimos aceptados de la oferta de la empresa.

#### **4.4.3.- ATENCIÓN AL CLIENTE**

##### **Situación Actual:**

Al momento no existen responsables ni lineamientos para la atención a clientes, así como tampoco metodologías para una adecuada interrelación. El responsable son los asistentes administrativos.

##### **Acciones propuestas:**

Tomar medidas para prevenir quejas, pero de existir, crear un plan de solvencia de las mismas.

##### **Resultado esperado:**

Conseguir que los colaboradores adquieran competencias, conocimientos, habilidades y actitudes para propiciar una atención positiva, satisfactoria y de calidad.

#### **4.4.4.- ADECUACIÓN DE INSTALACIONES**

##### **Situación Actual:**

Las instalaciones son adecuadas constantemente en función de la demanda de los clientes, y de las tendencias aceptadas generalmente.

**Acciones propuestas:**

Implementar medidas de gran alcance para garantizar la seguridad de las instalaciones, así como también de sus activos, procurando un ambiente adecuado e íntegro para los colaboradores y consumidores.

**Resultado esperado:**

Generar propuestas de retroalimentación constante con los grupos de interés que usan las instalaciones, con la finalidad de poder determinar las necesidades de adecuación.

**4.4.5.- MANTENIMIENTO****Situación Actual:**

Actualmente, la empresa cuenta con personal para limpieza y mantenimiento de las adecuaciones, así como también prestación de servicios de una empresa de seguridad.

**Acciones propuestas:**

Dar mantenimiento a las instalaciones, salvaguardando el cuidado de las mismas, así como de los activos de la organización.

**Resultado esperado:**

Se debe fortalecer al personal a cargo de brindar los servicios de mantenimiento, con la finalidad que cuenten con planes de contingencia ante imprevistos.

**4.4.6.- SUPERVISIÓN****Situación Actual:**

Actualmente una persona se encarga de realizar la supervisión, sin ninguna metodología, tan solo con conocimiento empírico, que le da la experiencia de haber colaborado mucho tiempo a la empresa.

**Acciones propuestas:**

Establecer mecanismos de supervisión y controles para hacer seguimiento y poder implementar a tiempo acciones preventivas; y dar cumplimiento a los objetivos.

**Resultado esperado:**

Generar informes periódicos, basados en metodologías de la situación actual de la empresa frente al cumplimiento de metas y objetivos propuestos; generando insumos para la toma oportuna de decisiones.

#### **4.4.7.- GESTIÓN DE RECURSOS**

##### **Situación Actual:**

Al momento no existe un control minucioso del uso de recursos como electricidad, agua potable y otros recursos, incurriendo en altos costos por la prestación de esos dos servicios.

##### **Acciones propuestas:**

Generar informes sobre los usos significativos de recursos de apoyo, como energía eléctrica y agua; con la finalidad de disminuir el impacto ambiental que presenta la empresa ante el medio ambiente.

##### **Resultado esperado:**

Llevar un registro periódico del uso de los recursos, donde se pueda apreciar las constantes fluctuaciones del uso de recursos, con su debida actividad, logrando ser más eficientes.

#### **4.4.8.- JURÍDICO**

##### **Situación Actual:**

Las decisiones jurídicas son actualmente tomadas en base a una cultura de derecho organizacional, sin embargo, no existe transparencia para con los grupos de interés en las decisiones.

##### **Acciones propuestas:**

Buscar la transparencia en las decisiones jurídicas y cumplimiento de normativas y leyes en el marco de la responsabilidad social.

##### **Resultado esperado:**

Enmarcarse en la responsabilidad social en la toma de decisiones jurídicas y cumplimiento de normativa legal, socializando a los grupos de interés.

#### **4.4.9.- CONTABLE**

##### **Situación Actual:**

Al momento el contador, y el auxiliar contable, llevan al día los registros contables de la empresa, sin embargo, al enmarcar a la empresa en el cumplimiento de actividades de RS, no existe transparencia en los resultados.

**Acciones propuestas:**

Ser transparentes en materia de contabilidad, presentar los informes de gestión, y balances a los grupos de interés.

**Resultado esperado:**

Generar espacios y metodologías para la socialización, comunicación y transparencia de los resultados en materia contable con los grupos de interés de la empresa.

**4.4.10.-FINANCIERO****Situación Actual:**

Se llevan los registros de ingresos y egresos de la empresa de una forma obsoleta, sin metodologías ni herramientas adecuadas a la organización.

**Acciones propuestas:**

Se debe llevar un control de los egresos económicos de la empresa, con la finalidad de llevar un registro de ingresos y egresos.

**Resultado esperado:**

Contar con un sistema ajustado a la realidad de la empresa, el cual permita conocer financieramente el estado de EMINSALV en el día a día, con la finalidad de poseer información actualizada y sin errores.



#### **4.4.11.- NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES**

##### **Situación Actual:**

La empresa determina sus proveedores según la oferta de los mismos, contemplando especialmente lo económico, con el fin de abaratar costos; sin embargo muchas veces la calidad no resulta ser la esperada.

##### **Acciones propuestas:**

Incrementar el consumo de materias primas provenientes de proveedores que dentro de sus procesos incorporen procesos sostenibles en materia de responsabilidad social; para ello se debe clasificar a los posibles proveedores.

##### **Resultado esperado:**

Periódicamente realizar evaluaciones de aquellos proveedores con los que se ha trabajado, y clasificando a los mismos por sus cadenas de valor, procesos sustentables, y la relación precio – calidad.

**4.4.12.- LIMPIEZA****Situación Actual:**

Se cuenta con el personal adecuado para realizar las actividades de las instalaciones de la empresa.

**Acciones propuestas:**

Cuidar de que los lugares de trabajo, sus instalaciones, y demás presten condiciones idóneas de limpieza y aseo.

**Resultado esperado:**

Fortalecer el personal en procesos de capacitación y motivación, con el objetivo de tener una mayor satisfacción por parte de ellos para con la empresa.

**4.4.13.- SEGURIDAD****Situación Actual:**

Se contrató a una empresa de seguridad para que preste los servicios de seguridad, tanto en los ingresos de la empresa, como también en los predios, con la finalidad de garantizar un ambiente seguro para los colaboradores y consumidores.

**Acciones propuestas:**

Implementar planes de contingencia ante tentativas calamidades, los cuales deben ser socializados con las personas que conforman la empresa.

**Resultado esperado:**

El servicio prestado por la empresa de seguridad es de muy buena calidad, sin embargo, se deben socializar planes de contingencia ante calamidades con los grupos de interés dentro de la empresa; para poder estar preparado ante una situación de riesgo.

**4.4.14.- TALENTO HUMANO****Situación Actual:**

No existen metodologías ni lineamientos establecidos para la gestión del personal dentro de la empresa.

**Acciones propuestas:**

Generar igualdad de oportunidades para todos los colaboradores; sin discriminación directa o indirecta; en ninguna de las practicas laborables; y teniendo como consecuencia satisfacción del personal durante todo el acompañamiento a la organización.

**Resultado esperado:**

Proporcionar condiciones de trabajo adecuadas para los trabajadores, que les permitan en la mayor medida posible, conciliar la vida familiar y laboral, siendo competitivos en ese aspecto frente a la industria.

**4.4.15.-NEGOCIACIÓN DE CLIENTES****Situación Actual:**

La negociación con clientes es responsabilidad de la Gerencia, sin embargo, se prioriza en el tema económico, con el objetivo de abaratar costos, sacrificando otros aspectos, los cuales muchas veces han sido fundamentales en los consumidores o clientes al momento de tomar su decisión.

**Acciones propuestas:**

Proporcionar bienes y servicios que, en condiciones normales, sean confiables para los consumidores, la sociedad; así como también para el medio ambiente.

**Resultado esperado:**

Socializar y transparentar la oferta, contemplando los enfoques en materia de responsabilidad social, demostrando que son resultado de procesos sustentables dentro de la empresa.

## **4.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL**

### **4.5.1 Entorno interno.**

El entorno interno de la responsabilidad social en una organización considera a todos los stakeholders o clientes internos dentro de la misma; teniendo como base el lugar donde se desarrollan las actividades dentro de la empresa.

Es decir, en el entorno interno se ejecutan los procesos estratégicos y los sustantivos, donde se desarrollan conjuntos de actividades, o procesos, referentes a los grupos de interés como los accionistas y gerencia, así como también los colaboradores; quienes a través de sus acciones generan valor enfocado hacia el cliente externo, teniendo en cuenta el impacto al medio ambiente que generan las mismas.

Es decir, encontramos una correlación entre los procesos estratégicos y sustantivos con materias fundamentales como la gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas justas de operación y medio ambiente, tal como se puede evidenciar en el siguiente gráfico, tomando los

procesos de la organización en estudio; como se puede apreciar en la Figura 17.

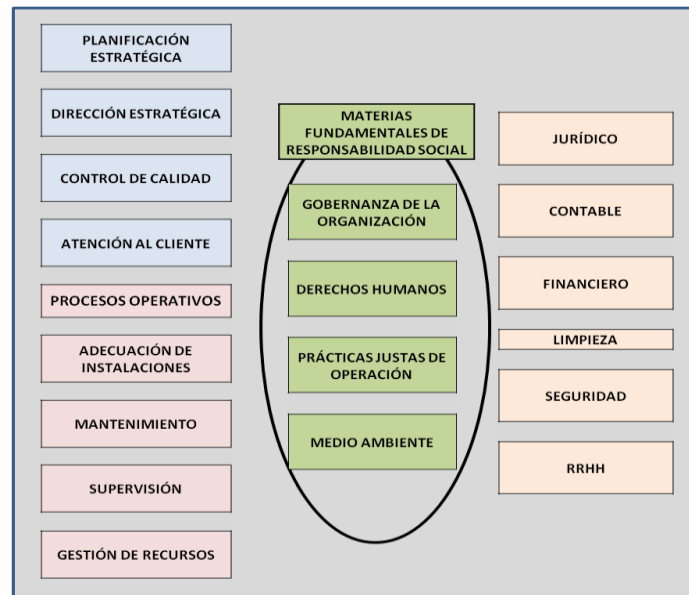


Figura 17: Procesos y RS – Entorno Interno

#### 4.5.2 Entorno Externo.

El entorno externo comprende la relación que tienen los procesos de la organización con los clientes externos, es decir, proveedores, clientes, la comunidad, el medio ambiente y el gobierno. Puesto que la empresa genera influencia directa en estos grupos de interés.

Entonces, se evidencia una relación directa entre los grupos de interés mencionados con los procesos de apoyo, puesto que estos generan relación

directa con clientes externos, y con materias fundamentales de la responsabilidad social como gobernanza de la organización, asunto de consumidores, participación activa de la comunidad, derechos humanos y medio ambiente; a continuación la figura N° 18 en la que se evidencia.

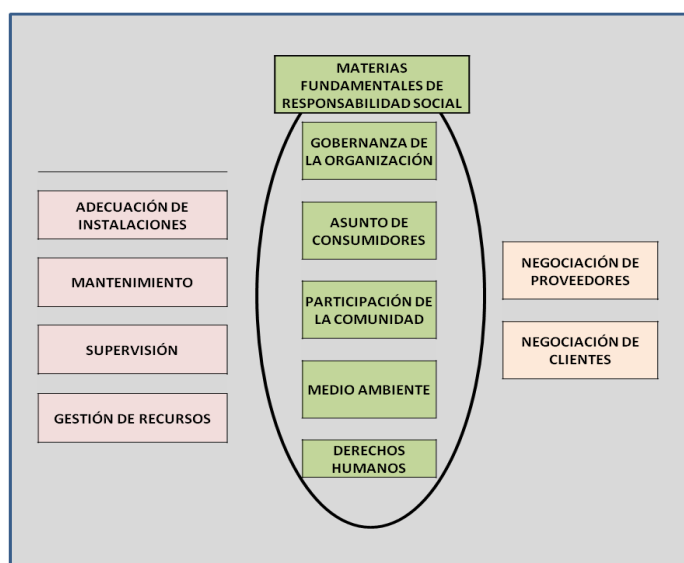


Figura 18: Procesos y RS – Entorno Externo

#### 4.6 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS EN MATERIA DE RS.

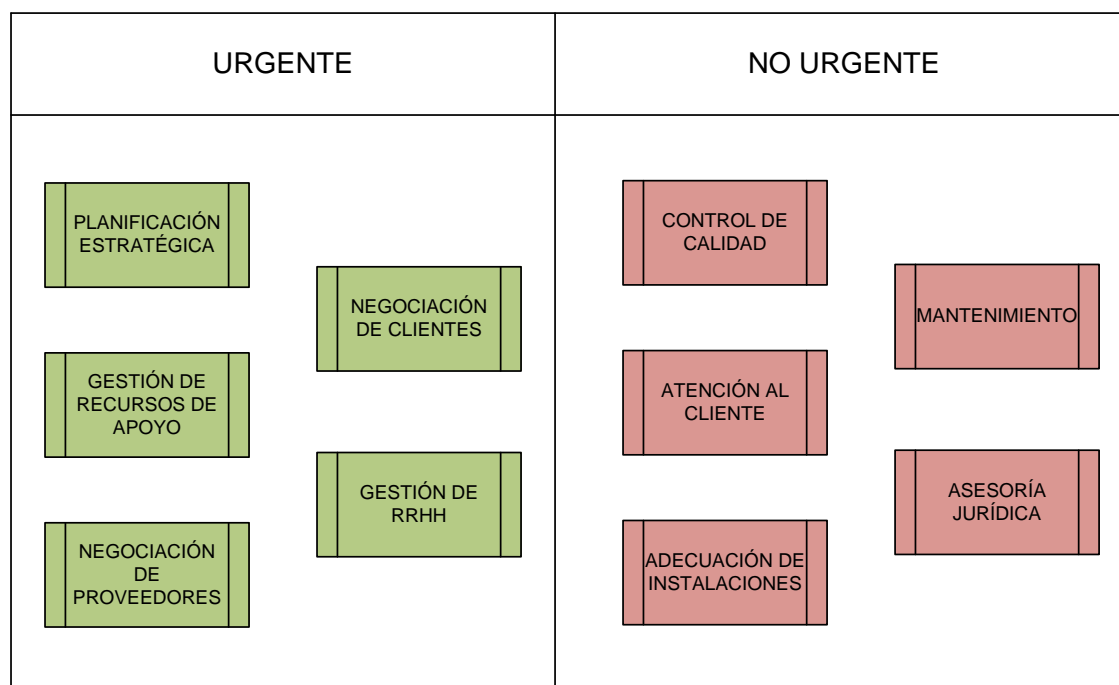


Figura 19: Procesos identificados en materia de RS

Los procesos seleccionados para trabajar en materia de responsabilidad social son:

- Procesos estratégicos: Planificación estratégica.
- Procesos claves: Gestión de recursos
- Procesos de soporte: Negociación de proveedores, negociación con clientes y talento humano.



Puesto que representan los procesos que mayor incidencia en materia de responsabilidad tendrán después del plan de mejora a ser propuesto; que comparten características con las materias fundamentales presentadas en la ISO 26000; y que las acciones propuestas son sujetas a evaluación.

#### **4.7 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Un manual de procedimiento es un documento en el cual se describe cada uno de los procesos dentro de una organización; en el mismo se describe una a una las distintas actividades a ser realizadas para la gestión del proceso.

En el manual se detallan los responsables o direcciones que están a cargo de cada uno de los procesos, así como también se describen los documentos, bases de datos, formularios y actividades a ser realizadas.

Para la elaboración del mismo, y en especial del diagrama de flujo de cada uno de los procesos, se utilizará el mapa general de procesos PEPSU.

La metodología PEPSU, identifica con claridad dentro de cada proceso los Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas y Usuarios en un diagrama de flujo,

permitiéndonos visualizar con claridad lo necesario para la gestión del proceso analizado.

Los componentes son:

- **Proveedores:** Son personas o entidades que proporcionan las entradas, las mismas que pueden ser materiales, requerimientos, información, etc. Pueden ser internos o externos.
- **Entradas:** Son los insumos necesarios que se requieren para gestionar un proceso, éstas deben ser medibles.
- **Proceso:** es el conjunto de procedimientos y actividades, por el cual las entradas se convierten en salidas.
- **Salidas:** Son los bienes o servicios resultantes de un proceso, deben ser medibles para obtener la satisfacción de los usuarios.
- **Usuarios:** Personas o unidades que se benefician de las salidas.

En los Anexos, se puede apreciar el Manual de Procedimientos elaborado en base a los procesos priorizados en materia de Responsabilidad Social

## **CAPÍTULO 5**

### **PLAN DE MEJORA DE EMINSA**

#### **5.1. PLAN DE MEJORA**

La Elaboración de un Plan de Mejora consiste en identificar las áreas de mejora para diseñar y elaborar un plan de acción concreto, a través de objetivos, estrategias y actividades específicas, evaluables y alcanzables en un periodo determinado.

Para lo cual se deben seguir los siguientes pasos:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual, el cual nos arroje alertas para enfocar los esfuerzos en los cuellos de botella;
- Diseñar un plan de acción, el cual parte desde lo estratégico con la formulación de objetivos y estrategias, fijando el alcance del mismo;
- Identificar las principales acciones de mejora que puedan solventar los cuellos de botella, y priorizarlas;
- Finalmente generar un plan de acción con actividades en concreto, que puedan ser medidas y alcanzadas en un periodo de tiempo determinado.

## **5.2. PLAN DE MEJORA SOSTENIBLE**

### **5.2.1. CAMBIOS ESTRATÉGICOS ORGANIZACIONALES:**

#### **MISIÓN**

EMINSALV S.A. es una empresa ecuatoriana dedicada al bodegaje, logística y almacenamiento de todo tipo de productos de manera confiable, segura y oportuna, operando como aliados estratégicos de nuestros clientes, brindándoles espacios eficientes para el correcto desempeño de sus actividades, ofreciendo alto nivel de servicios, a un valor competitivo, proporcionando sostenibilidad dentro de los procesos.

#### **VISIÓN**

Ser una empresa líder en servicios afines al bodegaje, almacenamiento y logística, dentro del sector, ofreciendo servicios innovadores con la finalidad de incrementar la satisfacción y fidelidad de nuestros clientes, que nos permita ser sostenibles en el tiempo, siendo socialmente responsables con nuestros stakeholders.

## **OBJETIVOS**

- Innovar y mejorar los procesos directivos, de gestión, medición e información de la empresa con la finalidad de que pueda obtener una mejor percepción de parte de los grupos de interés.
- Potenciar las ventajas competitivas de la empresa en lo referente a la reputación empresarial, al aumento de la calidad, la fidelización de la clientela y a la atracción de capital humano válido y de recursos humanos.
- Maximizar la ganancia de la empresa mediante procesos sostenibles y sustentables, que permitan una eficaz autogestión a menor costo y menor impacto, generando responsabilidad social.

## **ESTRATEGIAS**

- Establecer mecanismos de seguimiento de gestión financiera, administrativa y en materia de responsabilidad social mediante indicadores medibles.
- Establecer políticas y lineamientos claros ajustados a las necesidades de la empresa mediante procesos sostenibles que perduren en el tiempo.
- Gestionar procesos internos de seguimiento post venta, con la finalidad de obtener retroalimentación y una mayor satisfacción al cliente.

- Articular periódicamente a los colaboradores de la empresa a procesos de capacitación, ajustados a las necesidades que posean; con la finalidad de contar con un capital humano motivado y con capacidad técnicas correctamente desarrolladas.
- Generar procesos de clasificación a los proveedores, con la finalidad de obtener bienes o servicios desarrollados a través de procesos sostenibles, para mejorar la cadena de valor de EMINSALV.
- Establecer políticas y lineamientos de uso responsable y sostenible de los recursos dentro de la empresa, con el objetivo de abaratar costos y disminuir el impacto ambiental, siendo amigable con el ambiente y la sociedad en general.

### 5.2.2. PRIORIZACIÓN:

**Tabla 28: Priorización de acciones de mejora**

Nº	Acciones de mejora	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización
1	Elaborar estrategias y objetivos que permitan encaminar a la empresa a la sostenibilidad, ejecutando acciones de responsabilidad social con los grupos de interés.	3	3	4	1
2	Aplicar mecanismos de seguimiento y evaluación de metas y objetivos, con la finalidad de tomar decisiones en el momento oportuno.	3	4	4	1

Nº	Acciones de mejora	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización
3	Medir, registrar e informar sobre los usos significativos de energía, agua y otros recursos, para disminuir el impacto ambiental y el uso desmesurado de recursos.	3	3	4	1
4	Usar progresivamente una mayor proporción de productos de proveedores que utilicen tecnologías y procesos más sostenibles; mediante una pre clasificación de proveedores de aquellos que en sus procesos intervengan actividades de RS.	3	4	4	1
5	Asegurar la igualdad de oportunidades para todos los trabajadores y no discriminar, ya sea directa o indirectamente, en ninguna práctica laboral; generando satisfacción en los colaboradores durante todas las etapas de su acompañamiento para con la empresa.	3	4	4	1
6	Generar bienes o servicios que en condiciones normales sean seguros para los consumidores; para la sociedad; así como también para el medio ambiente.	3	3	4	1
7	Se debe realizar un control de calidad a los servicios u productos que se oferta al mercado, con el objetivo de que sean sostenibles en el tiempo, disminuyendo o reduciendo el impacto social y ambiental generado como consecuencia de las operaciones de la empresa.	2	2	2	2
8	Tomar medidas para prevenir quejas, pero de existir, crear un plan de solvencia de las mismas.	3	2	2	2

Nº	Acciones de mejora	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización
9	Implementar medidas de gran alcance para garantizar la seguridad de las instalaciones, así como también de sus activos, procurando un ambiente adecuado e íntegro para los colaboradores y consumidores.	2	2	3	2
10	Dar mantenimiento a las instalaciones, salvaguardando el cuidado de las mismas, así como de los activos de la organización.	3	2	2	2
11	Establecer mecanismos de supervisión y controles para hacer seguimiento y poder implementar a tiempo acciones preventivas; y dar cumplimiento a los objetivos.	3	2	3	2
12	Buscar la transparencia en las decisiones jurídicas y cumplimiento de normativas y leyes en el marco de la responsabilidad social.	2	2	2	2
13	Ser transparentes en materia de contabilidad, presentar los informes de gestión, y balances a los grupos de interés.	2	4	2	2
14	Se debe llevar un control de los egresos económicos de la empresa, con la finalidad de llevar un registro claro de movimientos.	3	3	2	2
15	Cuidar que los lugares de trabajo, así como todas las instalaciones, presten condiciones adecuadas de limpieza e higiene.	4	2	3	2
16	Poseer planes de contingencia ante posibles calamidades, los cuales deben ser socializados con las personas que conforman la empresa.	3	4	1	2



En base a la Tabla 28, las acciones de mejora priorizadas en el presente plan de mejora son las siguientes:

1. Elaborar estrategias y objetivos que permitan encaminar a la empresa a la sostenibilidad, ejecutando acciones de responsabilidad social con los grupos de interés.
2. Aplicar mecanismos de seguimiento y evaluación de metas y objetivos, con la finalidad de tomar decisiones en el momento oportuno.
3. Medir, registrar e informar sobre los usos significativos de energía, agua y otros recursos, para disminuir el impacto ambiental y el uso desmesurado de recursos.
4. Usar progresivamente una mayor proporción de productos de proveedores que utilicen tecnologías y procesos más sostenibles; mediante una pre clasificación de proveedores de aquellos que en sus procesos intervengan actividades de RS.
5. Asegurar la igualdad de oportunidades para todos los trabajadores y no discriminar, ya sea directa o indirectamente, en ninguna práctica laboral; generando satisfacción en los colaboradores durante todas las etapas de su acompañamiento para con la empresa.
6. Generar bienes o servicios que en condiciones normales sean seguros para los consumidores; para la sociedad; así como también para el medio ambiente.

### 5.2.3. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

**Tabla 29: Alineación estratégica**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES DE MEJORA
Innovar y mejorar los procesos directivos, de gestión, medición e información de la empresa con la finalidad de que pueda obtener una mejor percepción de parte de los grupos de interés.	Establecer mecanismos de seguimiento de gestión financiera, administrativa y en materia de responsabilidad social mediante indicadores medibles.	Elaborar estrategias y objetivos que permitan encaminar a la empresa a la sostenibilidad, ejecutando acciones de responsabilidad social con los grupos de interés.
	Establecer políticas y lineamientos claros ajustados a las necesidades de la empresa mediante procesos sostenibles que perduren en el tiempo.	Aplicar mecanismos de seguimiento y evaluación de metas y objetivos, con la finalidad de tomar decisiones en el momento oportuno.
Potenciar las ventajas competitivas de la empresa en lo referente a la reputación empresarial, al aumento de la calidad, la fidelización de la clientela y a la atracción de capital humano válido y de recursos humanos.	Gestionar procesos internos de seguimiento post venta, con la finalidad de obtener retroalimentación y una mayor satisfacción al cliente.	Medir, registrar e informar sobre los usos significativos de energía, agua y otros recursos, para disminuir el impacto ambiental y el uso desmesurado de recursos.
	Articular periódicamente a los colaboradores de la empresa a procesos de capacitación, ajustados a las necesidades que posean; con la finalidad de contar con un capital humano motivado y con capacidad técnicas correctamente desarrolladas.	Usar progresivamente una mayor proporción de productos de proveedores que utilicen tecnologías y procesos más sostenibles; mediante una pre clasificación de proveedores de aquellos que en sus procesos intervengan actividades de RS.
Maximizar la ganancia de la empresa mediante procesos sostenibles y sustentables, que permitan una eficaz autogestión a menor costo y menor impacto, generando responsabilidad social.	Generar procesos de clasificación a los proveedores, con la finalidad de obtener bienes o servicios desarrollados a través de procesos sostenibles, para mejorar la cadena de valor de EMINSALV.	Asegurar la igualdad de oportunidades para todos los trabajadores y no discriminar, ya sea directa o indirectamente, en ninguna práctica laboral; generando satisfacción en los colaboradores durante todas las etapas de su acompañamiento para con la empresa.
	Establecer políticas y lineamientos de uso responsable y sostenible de los recursos dentro de la empresa, con el objetivo de abaratar costos y disminuir el impacto ambiental, siendo amigable con el ambiente y la sociedad en general.	Proporcionar productos y servicios que, en condiciones de uso normal y razonablemente previsible, sean seguros para los usuarios y otras personas, para su propiedad y para el medio ambiente.

#### 5.2.4. ACCIONES DE MEJORA

Tabla 30: Área de mejora N°1

<b>ÁREA DE MEJORA N° 1:</b>	
<b>Descripción del problema:</b>	Las decisiones dentro de la empresa son tomadas por unilateralmente.
<b>Causas que provocan el problema:</b>	Falta de empoderamiento de los mandos medios.
<b>Objetivo a conseguir:</b>	Generar comité organizacional periódicamente.
<b>Acciones de mejora:</b>	Elaborar estrategias y objetivos que permitan encaminar a la empresa a la sostenibilidad, ejecutando acciones de responsabilidad social con los grupos de interés.
	<b>1.</b> Elaborar un FODA.
	<b>2.</b> Generar un plan estratégico.
	<b>3.</b> Generar un Plan operativo.
<b>Beneficios esperados:</b>	Generar un comité organizacional con la finalidad de que exista una retroalimentación constante entre gerencia y los coordinadores de cada una de las áreas, para que las decisiones sean tomadas democráticamente.

Tabla 31: Área de mejora N°2

<b>ÁREA DE MEJORA N° 2:</b>	
<b>Descripción del problema:</b>	No hay mecanismos de seguimiento y evaluación; para la toma oportuna de decisiones.
<b>Causas que provocan el problema:</b>	Falta de innovación y metodologías dentro de la empresa.
<b>Objetivo a conseguir:</b>	Desarrollar mecanismos de seguimiento y evaluación.
<b>Acciones de mejora:</b>	Aplicar mecanismos de seguimiento y evaluación de metas y objetivos, con la finalidad de tomar decisiones en el momento oportuno.
	<b>1.</b> Definir indicadores operativos y estratégicos.
	<b>2.</b> Desarrollar un Cuadro de Mando Integral.
	<b>3.</b> Actualizarlo periódicamente.
<b>Beneficios esperados:</b>	Generar un comité organizacional con la finalidad de que exista una retroalimentación constante entre gerencia y los coordinadores de cada una de las áreas, para que las decisiones sean tomadas democráticamente.

Tabla 32: Área de mejora N°3

<b>ÁREA DE MEJORA N° 3:</b>	
<b>Descripción del problema:</b>	Uso desmedido de los servicios básicos, incurriendo en costos elevados de operación.
<b>Causas que provocan el problema:</b>	No existe un mecanismo de control sobre el uso de recursos.
<b>Objetivo a conseguir:</b>	Generar un mecanismo para llevar un control, que presente alertas ante usos desmedidos.
<b>Acciones de mejora:</b>	Medir, registrar e informar sobre los usos significativos de energía, agua y otros recursos, para disminuir el impacto ambiental y el uso desmesurado de recursos.
1.	Analizar los costos incurridos por la empresa en estos rubros.
2.	Generar e implementar el mecanismo de medición de recursos.
3.	Tomar decisiones oportunas cuando el mecanismo presente alertas.
<b>Beneficios esperados:</b>	Llevar un registro periódico del uso de los recursos, donde se pueda apreciar las constantes fluctuaciones del uso de recursos, con su debida actividad, logrando ser más eficientes.

Tabla 33: Área de mejora N°4

<b>ÁREA DE MEJORA N° 4:</b>	
<b>Descripción del problema:</b>	Se desconoce el origen de las materias primas, y bienes y/o servicios recibidos adquiridos para las operaciones de la empresa.
<b>Causas que provocan el problema:</b>	No existe una selección y evaluación de los proveedores.
<b>Objetivo a conseguir:</b>	Evaluar y seleccionar a proveedores que cumplan con procesos sostenibles dentro de sus operaciones.
<b>Acciones de mejora:</b>	Usar progresivamente una mayor proporción de productos de proveedores que utilicen tecnologías y procesos más sostenibles; mediante una pre clasificación de proveedores de aquellos que en sus procesos intervengan actividades de RS.
1.	Evaluar la situación actual con los proveedores.
2.	Identificar los posibles proveedores.
3.	Seleccionarlos de acuerdo a una evaluación.
<b>Beneficios esperados:</b>	Periódicamente realizar evaluaciones de aquellos proveedores con los que se ha trabajado, y clasificando a los mismos por sus cadenas de valor, procesos sustentables, y la relación precio – calidad.

Tabla 34: Área de mejora N°5

<b>ÁREA DE MEJORA N° 5:</b>	
<b>Descripción del problema:</b>	Baja satisfacción laboral por parte de los colaboradores.
<b>Causas que provocan el problema:</b>	Desigualdad de oportunidades para todos por igual-
<b>Objetivo a conseguir:</b>	Incrementar la satisfacción laboral en la empresa.
<b>Acciones de mejora:</b>	Asegurar la igualdad de oportunidades para todos los trabajadores y no discriminar, ya sea directa o indirectamente, en ninguna práctica laboral; generando satisfacción en los colaboradores durante todas las etapas de su acompañamiento para con la empresa.
<b>1.</b>	Desarrollar un FODA de los colaboradores.
<b>2.</b>	Generar estrategias para mejorar el clima laboral.
<b>3.</b>	Desarrollar espacios de retroalimentación.
<b>Beneficios esperados:</b>	Proporcionar condiciones de trabajo adecuadas para los trabajadores, que les permitan en la mayor medida posible, conciliar la vida familiar y laboral, siendo competitivos en ese aspecto frente a la industria.

Tabla 35: Área de Mejora N°6

<b>ÁREA DE MEJORA N° 6:</b>	
<b>Descripción del problema:</b>	Existe un desconocimiento en la industria sobre los bienes y servicios prestados por la empresa.
<b>Causas que provocan el problema:</b>	No existe un mecanismo de transparencia de operaciones.
<b>Objetivo a conseguir:</b>	Generar bienes y/o servicios con enfoque en responsabilidad social.
<b>Acciones de mejora:</b>	Generar bienes o servicios que en condiciones normales sean seguros para los consumidores; para la sociedad; así como también para el medio ambiente.
<b>1.</b>	Establecer mecanismos de socialización de las operaciones.
<b>2.</b>	Demostrar las acciones en materia de responsabilidad social.
<b>Beneficios esperados:</b>	Socializar y transparentar la oferta, contemplando los enfoques en materia de responsabilidad social, demostrando que son resultado de procesos sustentables dentro de la empresa.

### 5.2.5. COSTO BENEFICIO

#### COSTOS:

La implementación del Plan de Mejora para la empresa EMINSALV tendrá un costo de \$27.240,00; que serán destinados en un 67% para la contratación de dos personas; quienes serán responsables de llevar a cabo la implementación de responsabilidad social en la empresa; en tanto que el 33% será destinado para la implementación de procesos operativos para el modelo de gestión sugerido a la organización.

**Tabla 36: Contratación de personal en materia de RS**

CARGO	SALARIO	RESPONSABILIDADES	% CARGA LABORAL	COSTO POR ACTIVIDAD	SALARIO ANUAL
Coordinador de Responsabilidad Social	\$ 1.000,00	Implementar indicadores de gestión	25%	250	\$ 12.000,00
		Establecer políticas y estrategias	25%	250	
		Análisis del uso eficiente de recursos.	50%	500	
Asistente Administrativo	\$ 520,00	Procesos de seguimiento a clientes	50%	260	\$ 6.240,00
		Procesos de capacitaciones técnicas.	25%	130	
		Clasificaciones de proveedores	25%	130	
TOTAL GENERAL					\$ 18.240,00

**Tabla 37: Costos de implementación de actividades de RS**

<b>TAREAS</b>	<b>FINANCIAMIENTO</b>	<b>COSTO</b>
Generar e implementar el mecanismo de medición de recursos.	Capital de la empresa.	\$ 3.000,00
Realizar capacitaciones.	Capital de la empresa.	\$ 3.500,00
Generar un espacio de socialización de resultados	Capital de la empresa.	\$ 2.500,00
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>\$ 9.000,00</b>

**BENEFICIOS:**

Los beneficios intangibles de implementar el modelo de gestión de responsabilidad social serán los siguientes:

- Generará mayor posicionamiento por parte de EMINSALV dentro de la industria; así como también en la ciudad; a través de la elaboración de memorias de sostenibilidad y socialización de las mismas.
- El implementar procesos sostenibles dentro de la cadena de valor de la empresa, permitirá que sea calificada como proveedora sostenible y cliente responsable; frente a sus aliados estratégicos.
- La percepción de EMINSALV será positiva frente a la sociedad; así como también con el gobierno local al promover el consumo responsable; protegiendo al medio ambiente desde su eje de acción; y promoviendo el desarrollo local.

Dentro de la cartera de clientes, aquellos que promueven un modelo sostenible de operaciones como PRONACA incrementará el consumo de los bienes y servicios prestados por EMINSALV en un 5%; mejorando el posicionamiento de PRONACA como empresa sostenible e incrementando los ingresos por Ventas en un 10%.

Así como también la calificación de los proveedores permitirá seleccionar a aquellos que cumplan con procesos sostenibles y de calidad a menor costo; abaratando el costo de producción de la Empresa en un 5%.

Siendo así se estima un incremento en los ingresos por concepto de ventas superiores a \$45.000,00; generando un beneficio y recuperando la inversión realizada en implementar un modelo de gestión sostenible dentro de EMINSALV.

Concluyendo una relación de costo – beneficio de 1,65; es decir; la empresa se beneficiará de 0,65 por cada dólar invertido, recuperando la inversión realizada.



## **CAPÍTULO 6**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. CONCLUSIONES**

El sector público, a través de los lineamientos propuestos por el gobierno central, está enmarcado en una gestión social e inclusiva con la sociedad, que ajustado a los derechos humanos, busca una sociedad justa para el desarrollo pleno del país; si bien es cierto, aún carece en la calidad y calidez de ciertos servicios, pero el cambio ejercido desde el 2007 sin lugar a duda ha generado expectativas y ha enrubado al país a situaciones favorables de desarrollo responsable.

El sector privado, ha emprendido acciones puntuales de responsabilidad social, principalmente elaborando y socializando memorias de sostenibilidad anuales, como resultado de una gestión sostenible; desafortunadamente la mayoría de empresas que lo realizan son multinacionales, que lo realizan porque así lo exigen los parámetros internacionales.

Dentro del marco conceptual se evidenció que en materia de responsabilidad social las normas certificables son la SA 8000 y el Global Reporting Initiative - GRI. La

ISO 26000 tan sólo funciona como una guía en materia de responsabilidad social. Dentro de los modelos se concluye que el más adecuado es el propuesto por UNIAPAC; puesto que se enfoca en los stakeholders.

EMINSALV ha empezado a ejecutar y aplicar a su modelo de gestión aspectos de la responsabilidad social, sin embargo, notamos que en aspectos referentes a proveedores, a la comunidad y a las generaciones futuras es casi nulo el resultado emprendido, razón por la cual, se debe comenzar a gestionar actividades para mejorar, y ser una empresa sostenible y responsable con todas las partes involucradas con la empresa.

La empresa carece de procesos y lineamiento generales plasmados en papel, y socializado de la mejor manera, con la finalidad de que todo el personal sepa quiénes son, hacia dónde van, que metas ha planteado la empresa, que hacer para obtenerlas.

Dentro de la matriz de priorización se determinó que los procesos seleccionados para trabajar en materia de responsabilidad social son planificación estratégica, gestión de recursos, negociación de proveedores, negociación con clientes y gestión de talento humano; puesto que los mismos tienen incidencia tanto en el entorno interno como en el externo de EMINSALV.

Dentro de las acciones de mejora, se estableció que se debería diseñar e implementar estrategias que permitan a EMINSALV desarrollarse sosteniblemente; incorporando dentro de su cadena de valor, procesos, actividades y tareas concernientes a responsabilidad social.

La implementación del Plan de Mejora para la empresa EMINSALV tendrá un costo de \$27.240,00; que serán destinados a la contratación de dos personas responsables de lo concerniente a responsabilidad social; así como también de implementar procesos sostenibles dentro de la empresa; se estima una duración de 60 días para la implementación y puesta en marcha de acciones de mejora entorno a la búsqueda de sostenibilidad dentro de su cadena de valor.

El modelo de gestión propuesto abarca un proceso constante de retroalimentación en función de la guía de responsabilidad social ISO 26000; partiendo de un diagnóstico para identificar las necesidades; hasta culminar con procesos transparentes de socialización de resultados y procesos.

## **6.2. RECOMENDACIONES:**

Las empresas en el país deberían realizar un análisis costo beneficio de la implementación de un modelo de gestión socialmente responsable; pues trae consigo beneficios tangibles e intangibles que generan posicionamiento y sostenibilidad en el tiempo.

Lamentablemente en el medio, ronda la tendencia de pensar que implementar un modelo de gestión de esta índole es incurrir en costos; y más aún si la ley no le un carácter de obligatoriedad; pues la mentalidad empresarial es buscar rentabilidad, abaratar costos e incrementar sus ingresos; sin embargo los beneficios de la RS dentro de las empresas genera beneficios intangibles; acompañados de beneficios tangibles.

Se recomienda a las empresas del país emprender en la búsqueda de un desarrollo y consumo sostenible, que genere beneficios cuantitativos y cualitativos para la sociedad y a sus actores como tal; como parte de una iniciativa por salvaguardar el buen vivir de los grupos de interés.

El mundo moderno depende de energía y metales para casi todo, desde alimentos, alumbrado, así como para comodidad y transporte. Pero el uso de estos recursos debe permitir un desarrollo sustentable, que es aquel que al cubrir las necesidades presentes no comprometa la habilidad de las próximas generaciones para cubrir sus propias necesidades. Esta es una gran reflexión, emitida en 1987 por la Comisión Brundtland de las Naciones Unidas en su reporte “Nuestro futuro común”.

## BIBLIOGRAFÍA:

SA 8000. (2014).

MINISTERIO DE AMBIENTE. (2014). *MAE*. Obtenido de [www.ambiente.gob.ec](http://www.ambiente.gob.ec)

CERES. (2012). *CERES*. Recuperado el 2013, de <http://www.redceres.org/2012/01/revista-ekos-ochos-tendencias-de-la-rse-para-el-2012/>

CERES. (2014). *CERES*. Obtenido de [www.gri.com](http://www.gri.com)

REVISTA EKOS. (2014). *EKOS*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx>

FAO. (2014). Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s06.htm>

GRI. (2014). *Global Reporting Initiative*. Obtenido de <https://www.globalreporting.org/languages/spanish/Pages/Memorias-de-Sostenibilidad.aspx>

IRSE. (2014). *IRSE*. Obtenido de <http://www.irse-ec.org/areas.html>

ISO 26000. (2014). *Norma ISO 26000*. INEN.

MCPEC. (2014). *MCPEC*. Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/>

MIES. (2014). *MIES*. Obtenido de <http://www.inclusion.gob.ec/misionvision/>

MIPRO. (2014). *MIPRO*. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/el-ministero/>

PACTO MUNDIAL. (2014). *PACTO MUNDIAL*. Obtenido de [www.pactomundial.org](http://www.pactomundial.org)

TORRESANO, M. (2012). *CERES*. Obtenido de <http://www.redceres.org/wp-content/uploads/2014/02/Estudio-de-Responsabilidad-Social-de-Empresas-en-Ecuador.pdf>

UNIAPAC. (2014). *UNIAPAC*. Obtenido de [www.uniapacla.org/](http://www.uniapacla.org/)

GRI V4. (2014). *Guía para la elaboración de una memoria con GRI V4*. Global Reporting Initiative.

**ANEXOS:****DIAGNÓSTICO****Cuestionario de Autodiagnóstico****1. ÉTICA Y TRANSPARENCIA****Vigencia de Valores**

¿En tu organización..."	Respuestas			Suma de Puntos
	0	1	2	
a) Los accionistas e inversionistas				
¿Participan en la elaboración de la declaración de principios y valores; del código de conducta y de las políticas de gobierno corporativo?		1		1
¿Están comprometidos con la declaración de principios y valores y su código de conducta?		1		2
¿En el código de conducta de la organización existe un apartado que regule las relaciones de los accionistas entre sí y para con la organización?	0			2
¿Se informa adecuadamente a los accionistas e inversionistas sobre la realidad económico-financiera de la empresa, patrimonio de la empresa inversiones efectuadas, rentabilidad de las inversiones, beneficios obtenidos, distribución de los beneficios y previsiones del futuro?			2	4
¿Se evita facilitar información privilegiada que beneficie a unos accionistas e inversionistas con menoscabo de los intereses de otros, incluso de la propia empresa?			2	6
¿Se provee a los accionistas de la información que ellos requieran, siempre que no afecte la confidencialidad de la empresa?				6
¿Participan en la planeación estratégica de la empresa?		1		7

¿Se evita todo abuso de poder en búsqueda de ventajas particulares?			2	9
¿Apoyan, desde su rol de accionistas e inversionistas, la realización del plan de la empresa?		1		10
¿Incorporan en el Balance Social (Informe de RSE) a los accionistas e inversionistas?	0			10
<b>b) Personas que integran la empresa</b>				
¿Todo el personal conoce, comprende y comparte la misión y visión de la empresa?		1		1
¿La dignidad de la persona es un valor estimado y respetado en todos los ámbitos de la empresa?			2	3
¿Participan en la elaboración de la declaración de principios y valores y del código de conducta?	0			3
¿Los dirigentes son congruentes con lo que dicen y lo que hacen?		1		4
¿Están comprometidos, el personal, con la declaración de principios y valores y su código de conducta?	0			4
¿Conocen y aplican el código de conducta de la organización?		1		5
¿Participan en la planeación estratégica de la empresa?	0			5
¿Apoyan, desde su rol, la realización del plan de la empresa?		1		6
¿Aplican un mecanismo frecuente de información y retroalimentación, hacia y desde los colaboradores?		1		7



¿En tu organización..."	Respuestas			Suma de Puntos
	0	1	2	
c) Proveedores				
¿En el código de conducta se incorpora un apartado relacionado con los proveedores?	0			0
¿Cuenta con programas de difusión de valores y principios para los proveedores, en donde se incluyan los acuerdos comerciales en particular la fecha de pago?	0			0
¿Los valores y la conducta empresarial, son tenidos en cuenta a la hora de seleccionar un proveedor?			2	2
¿Evitan discriminar a sus proveedores según la relación de poder económico existente con cada uno de ellos?			2	4
¿Los proveedores, conocen y respetan la declaración de principios y valores y el código de conducta de la organización?		1		5
¿Respetan la propiedad intelectual de sus proveedores?			2	7
¿Existen mecanismos de mejoramiento mutuo para las realizaciones u omisiones al código de conducta?	0			7
¿Incorporan en el Balance Social (Informe de RSE) a sus proveedores?	0			7
d) Distribuidores, clientes y consumidores				
¿En el código de conducta se incorpora un apartado relacionado con este grupo?		1		1
¿Comunico mis principios y valores a través de mis productos y/o servicios a distribuidores clientes y consumidores?		1		2
¿Los productos y/o servicios que ofrezco a este grupo son congruentes con mis principios y valores?			2	4
¿Proporcionan de manera transparente la información necesaria sobre sus productos y/o servicios?			2	6

¿Aplican un mecanismo frecuente de información y retroalimentación, hacia y desde este grupo?		1		7
¿Se incorpora en el Balance Social (Informe de RSE) a este grupo?	0			7
<b>e) Gobiernos</b>				
¿En el código de conducta se incorpora un apartado relacionado con este grupo?	0			0
¿Se acatan leyes, reglamentos, códigos y/o normas a las que está sujeta la empresa?			2	2
¿Aún considerando que las obligaciones que impone el Estado son desmesuradamente gravosas, considera que cumplirlas es un deber moral de la empresa?			2	4
¿Participó en la elaboración o modificación de leyes, reglamentos, códigos y/o normas a las que está sujeta la empresa, de acuerdo a sus principios y valores?		1		5
¿Existe una política clara y aplicada de no participación en actos de corrupción?			2	7
¿Participan miembros de mi empresa en los programas de gobierno para el desarrollo y de acción social regionales?			2	9
¿Colabora con las autoridades en todo aquello que es de su competencia, para mejorar a la sociedad a la que sirve?			2	11
¿Se incorpora en el Balance Social (Informe de RSE) a este grupo?	0			11

¿En tu organización..."	Respuestas			Suma de Puntos
	0	1	2	
f) Comunidad - sociedad				
¿En el código de conducta se incorpora un apartado relacionado con este grupo?		1		1
¿Incluyo en mi gestión empresarial el desarrollo de la familia de mis colaboradores y la comunidad?			2	3
¿Se aplica un mecanismo frecuente de información y retroalimentación, hacia y desde este grupo?		1		4
¿Se analiza el impacto social de las decisiones?		1		5
¿Participan miembros de mi empresa en programas cívicos para el desarrollo y de acción social, regionales?		1		6
¿Existe un Balance Social (Informe de RSE)?	0			6
¿Se difunde el Balance Social (Informe de RSE) a todos los grupos de interés?	0			6
g) Competencia				
¿Se incluye a este grupo en el código de conducta?	0			0
¿Respetan las marcas y productos registrados?			2	2
¿Cuenta con una política clara y aplicada de rechazo a prácticas de robo, contrabando y piratería?			2	4
¿Evitan utilizar prácticas desleales con las empresas competidoras?			2	6
¿Evitan cualquier otro tipo de comportamiento desleal, como desacreditar al competidor o a sus productos?			2	8
¿Rechazan acuerdos comerciales de precio y/o territorios para “explotar al mercado” en detrimento de los consumidores? (Prácticas monopólicas)			2	10
¿Participan en cámaras y/o asociaciones del ramo, enfocado a una mejor satisfacción de sus clientes?	0			10
¿Participan, en conjunto con su competencia, en programas de beneficio cívico, social y comunitario?	0			10

<b>h) Generaciones futuras</b>				
¿Incluyen una visión de mundo sostenible para este grupo en sus principios y código de conducta?	0			0
¿Cuentan con programas de formación, internos y externos, para el cuidado del medio ambiente?	0			0
¿Conocen las leyes y reglamentos ambientales que le corresponden?		1		1
¿Tienen un programa de reducción de impacto ambiental negativo operando?	0			1
¿Elaboran un reporte ambiental?	0			1
¿Incluyen, en su Balance Social (Informe de RSE), un diagnóstico del impacto ambiental de la empresa?	0			1

## 2. CALIDAD DE VIDA

### Necesidades Humanas

¿En tu organización..."	Respuestas			Suma de Puntos
	0	1	2	
a) Los accionistas e inversionistas				
¿Cuenta con una estructura de Gobierno Corporativo documentada, que dé certidumbre y amplia participación en las decisiones de la organización a los Accionistas e inversionistas?		1		1
¿Los Accionistas e inversionistas se encuentran sensibilizados acerca del impacto de la empresa en la calidad de vida de las personas que integran sus grupos relacionados?		1		2
¿Cuentan con una estrategia de vinculación entre los Accionistas e inversionistas y los grupos relacionados de la empresa?	0			2
¿Ha establecido un diálogo con Accionistas e inversionistas para involucrarnos y comprometerlos en el proceso de RSE?	0			2
¿Los Accionistas e inversionistas apoyan que la gestión de la empresa favorezca la calidad de vida de los colaboradores?		1		3
¿Evalúan el impacto en la calidad de vida de sus grupos relacionados y se informa a los accionistas e inversionistas?		1		4
¿Se considera al accionista como un agente de transformación en la empresa y se encuentra íntimamente vinculado con el proceso de desarrollo de la misma?		1		5
b) Personas que integran la empresa				
¿Existen programas/eventos, que permitan a su organización estar al tanto y cumplir con la legislación laboral y los cambios que en ésta se presenten?		1		1
¿Los procesos de perfiles de puestos, reclutamiento, selección, contratación, capacitación y evaluación de personal están documentados, son transparentes y se rigen bajo una política de no discriminación (de ninguna clase ni tipo) y son aplicados consistentemente?			2	3
¿Cuenta la empresa con criterios establecidos y conocidos para desvincular al personal, que tienen como objetivo considerar también el bien particular de la persona?		1		4
¿Cuentan con mecanismos que permitan incentivar la participación y la productividad de los colaboradores?		1		5
¿Promueven el respeto a la integridad de las personas y su desarrollo integral, dentro y fuera del trabajo?			2	7
¿Cuentan con programas de apoyo a la maternidad/paternidad y la infancia de los colaboradores?		1		8

¿Cuentan con esquemas que promuevan la participación de sus empleados en la gestión de la empresa, y reconoce las iniciativas de los colaboradores?		1		9
¿Cuentan con procesos de negociación cooperativa para resolver conflictos de intereses (sectoriales o sindicales)?	0			9
¿Realizan evaluaciones de ambiente laboral y establece acciones de mejora con base en los resultados?	0			9

¿En tu organización..."	Respuestas			Suma de Puntos
	0	1	2	
c) Proveedores				
¿Cuentan con mecanismos, transparentes y legales que le permitan conocer las prácticas laborales de sus proveedores?		1		1
¿Existen medidas previstas para el caso en que los proveedores den atenciones o regalos a los funcionarios?		1		2
¿Cuentan con reglas precisas y documentadas para el trato respetuoso con sus proveedores?		1		3
¿Han establecido y documentado mecanismos precisos para la conciliación de diferendos con sus proveedores?	0			3
¿Existen programas o estrategias que incentiven las buenas prácticas laborales entre sus proveedores?		1		4
¿Documentan debidamente y con transparencia los procesos de selección, contratación y evaluación de proveedores?	0			4
¿Rechazan la posibilidad de trabajar con proveedores con malas prácticas laborales o ambientales?	0			4
d) Distribuidores, clientes y consumidores				
¿Informan de manera clara y precisa el contenido de sus productos y servicios?			2	2
¿Utilizan insumos que cumplen las normas de calidad obligatorias en la fabricación de sus productos y/o servicios?			2	4
¿Se facilita la información necesaria sobre seguridad y salubridad de los productos y sobre instrucciones de uso adecuado?		1		5
¿Cuentan con reglas precisas para el trato respetuoso con sus clientes, consumidores y distribuidores?		1		6
¿Han documentado y establecido políticas para hacer efectivas las garantías y quejas?	0			6
¿Los clientes siempre reciben los bienes / servicios comprometidos?			2	8
¿Cuentan con mecanismos permanentes para la evaluación de la satisfacción de sus clientes, consumidores y distribuidores?	0			8
¿Cuentan con una política de atención a clientes?		1		9
e) Gobiernos				
¿Existen programas/eventos, que permitan a todos sus grupos involucrados concientizarse de la importancia de la participación político/social como parte del desarrollo integral de las personas y las comunidades?	0			0
¿Tienen programas de comunicación interna y externa para fomentar la conciencia y participación cívica y social?	0			0
¿Han participado en la elaboración de políticas públicas a nivel federal, estatal o local en función del bien Común?		1		1

¿Incentivan la participación político/social de todos sus grupos involucrados?		1		2
¿Los dirigentes participan activamente en organismos intermedios?			2	4
¿La empresa propicia la participación de los colaboradores en organismos intermedios?	0			4
¿Participan en proyectos de desarrollo local?		1		5
¿Evalúan su participación político/social?	0			5



¿En tu organización..."	Respuestas			Suma de Puntos
	0	1	2	
f) Comunidad - sociedad				
¿Cuentan con mecanismos documentados que permitan la participación e inversión en proyectos gremiales y sociales?	0			0
¿Incentivan la participación social y gremial de todos sus grupos involucrados?	0			0
¿Participan en asociaciones del sector para promover agendas en función del Bien Común?	0			0
¿Han tenido acercamientos con Organizaciones no Gubernamentales para colaborar en proyectos comunes?			2	2
¿Cuentan con mecanismos de evaluación que den cuenta del impacto de su participación social y gremial?	0			2
¿Existe un informe específico de las causas sociales y gremiales apoyadas por la empresa?	0			2
g) Competencia				
¿Cuentan con mecanismos de acercamiento sanos con sus competidores y las autoridades para evitar prácticas monopólicas?			2	2
¿Han establecido mecanismos de diálogo transparente con su competencia que promueva el desarrollo de su sector?		1		3
¿Han generado y documentado algún mecanismo para compartir mejores prácticas entre competidores?		1		4
¿Han implementado junto con su competencia acciones a favor de su comunidad?	0			4
¿Cuentan con estudios comparativos de sus prácticas laborales, respecto a sus competidores?	0			4
¿Sus competidores cuentan con la confianza da acercarse a dialogar con su empresa?		1		5
h) Generaciones futuras				
¿Cuentan con mecanismos documentados de aseguramiento del cuidado del medio ambiente?	0			0
¿Cuentan con procedimientos documentados de Salud y/o Seguridad?		1		1
¿Ha establecido procedimientos para el manejo adecuado de residuos y/o desperdicios provenientes de su operación?		1		2
¿Participan en programas comunitarios locales y regionales de mejora del medio ambiente?	0			2
¿Incorporan en sus políticas y prácticas el reconocimiento del impacto negativo de sus operaciones en las generaciones futuras?			2	4
¿Incorporan en el Informe de RSE de la empresa el tema del impacto ambiental y el progreso logrado?	0			4

**3. SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES MATERIALES**  
**Generación y Distribución de la Riqueza**

¿En tu organización..."	Respuestas			Suma de Puntos
	0	1	2	
a) Los accionistas e inversionistas				
¿Cuentan con mecanismos, documentados, de negociación equilibrada de participación de la riqueza que beneficien a todos los grupos relacionados?	0			0
¿Existen programas/eventos, en la empresa, que involucren la formación/concientización de los accionistas e inversionistas?	0			0
¿Cuentan con programas de Inducción a los objetivos económicos, sociales y ambientales?		1		1
¿Retribuyen a los inversionistas según lo acordado?			2	3
¿Realizan varias reuniones, durante el año, para informar a los inversionistas de los resultados?			2	5
¿Han propuesto ante sus accionistas e inversionistas mecanismos de compensación en la distribución de las utilidades/beneficios entre los colaboradores?		1		6
b) Personas que integran la empresa				
¿Han realizado un censo de necesidades materiales y psicológicas de sus colaboradores?		1		1
¿Existen programas y/o eventos en la empresa, que involucren la formación de los colaboradores?			2	3
¿Cuentan con un sistema de sueldos y seguridad social legal, transparente y conocido por los colaboradores; que reconozca equitativamente las aportaciones y que incluya mecanismos de participación en los beneficios?			2	5
¿Cuentan con condiciones y ambiente de trabajo que respeten la dignidad de la persona?			2	7
¿Cuentan con un sistema de beneficios al personal no obligatorios que la empresa ofrece y que son aplicados con justicia y equidad para todos y no discriminatorio?		1		8
¿Cuentan con mecanismos de conciliación vida familiar-vida laboral para sus colaboradores?	0			8
¿Existe algún tablero de control y seguimiento (tipo Balanced Scorecard) con indicadores sobre el avance en la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores?	0			8
c) Proveedores				
¿Cuentan con mecanismos documentados de negociación justa y equilibrada con sus proveedores?		1		1

¿Existen programas y/o eventos en la empresa que involucren el desarrollo de sus proveedores?	0			1
¿Han establecido un programa o mecanismo para impulsar y/o incrementar la participación de proveedores locales?		1		2
¿Se desarrollan acciones proactivas y recurrentes para detectar las necesidades de sus proveedores y contribuir a su desarrollo?	0			2
¿Retribuyen a los proveedores según lo acordado en tiempo y forma?			2	4

¿En tu organización..."	Respuestas			Suma de Puntos
	0	1	2	
¿Existen mecanismos que le permitan conocer como lo evalúan sus proveedores?		1		5
¿Han realizado un censo del impacto en empleo que se genera alrededor de su actividad?		1		6
<b>d) Distribuidores, clientes y consumidores</b>				
¿Cuentan con mecanismos, documentados, de negociación justa y equilibrada con sus Distribuidores, que tengan impacto directo en beneficio de los clientes y consumidores finales?		1		1
¿Existen programas y/o eventos en la empresa que involucren el desarrollo de sus Distribuidores?			2	3
¿Aplican una política de precios justos?			2	5
¿Implementan planes de ventas transparentes y veraces para sus productos y servicios?			2	7
¿Existen políticas que evitan / prohíben / impiden el uso de pagos indebidos o beneficios implícitos para concretar ventas?			2	9
¿Existen programas de capacitación al personal en general, para que sea capaz de brindar un óptimo servicio al cliente?		1		10
¿Realizan sistemáticamente estudios de mercado para tomar en cuenta las necesidades de diferentes sectores para diseñar y diversificar sus productos y servicios?			2	12
¿Existe un mecanismo que le permita conocer como lo evalúan sus Distribuidores Clientes y Consumidores?	0			12
<b>e) Gobiernos</b>				
¿Existen programas y/o eventos en la empresa que permitan a todos sus grupos involucrados concientizarse de la importancia de ser contribuyentes cumplidos?			2	2
¿Existen programas y/o eventos en la empresa que permitan a su organización estar al tanto y cumplir con los cambios en la legislación fiscal que le compete?			2	4
¿Aplican y documentan una política de no evasión fiscal?			2	6
¿Se evita la compra de voluntades con la finalidad de conseguir ventajas, servicios, contratos, autorizaciones, permisos, etc.?			2	8
¿Cuentan con mecanismos de apoyo al desarrollo regional, la generación de ciudadanía y la promoción del voto razonado?		1		9
¿Cumplen con toda la normatividad vigente que se le exige a su actividad empresarial?			2	11
¿Cuentan con informes específicos del cumplimiento con las leyes vigentes?			2	13
<b>f) Comunidad - sociedad</b>				

¿Han realizado un censo de necesidades materiales y sociales de la(s) comunidad(es) en la(s) que está(n) asentados?		1		1
¿Existen programas y/o eventos en la empresa que involucren el desarrollo de la comunidad?		1		2
¿Cuentan con condiciones y ambiente de trabajo que respete y mejore el entorno social y cultural de la comunidad?			2	4
¿Cuentan con mecanismos que contribuyan al desarrollo de nuevas empresas y la mejora del ambiente empresarial en la comunidad?	0			4

¿En tu organización..."	Respuestas			Suma de Puntos
	0	1	2	
¿Pone la empresa al servicio de la comunidad bienes propios?			2	6
¿Existe un mecanismo que le permita conocer como lo evalúan en la comunidad?		1		7
¿Han realizado un censo del impacto social y cultural que se genera alrededor de su actividad?		1		8
<b>g) Competencia</b>				
¿Cuentan con mecanismos documentados, de negociación transparente, legal y equilibrada que permitan la competitividad en su sector?		1		1
¿La promoción de sus productos o servicios, se basa fundamentalmente en una honesta difusión de sus características y condiciones?			2	3
¿Existen programas/eventos, en la empresa, que involucren el desarrollo de una legal y sana competencia?			2	5
¿Aplican una política de competencia justa?			2	7
¿Rechazan los mecanismos de fijación de precios junto con su competencia en su propio sector?			2	9
¿Existen un mecanismos que le permitan conocer como lo evalúa su competencia?		1		10
¿Cuentan con informes específicos de su relación con sus competidores?		1		11
<b>h) Generaciones Futuras</b>				
¿Cuentan con mecanismos documentados que le permitan canalizar inversiones a la investigación y el desarrollo como una medida de competitividad?	0			0
¿Existen programas y/o eventos en la empresa que involucren la concientización acerca de la conservación del medio ambiente?	0			0
¿Diseñan procesos, productos y servicios amables con el medio ambiente?		1		1
¿Cuentan con un programa de inversión para reciclaje?	0			1
¿Cuentan con una política o programa de retribución al medio ambiente por las afectaciones generadas a partir de su actividad?	0			1
¿Cuentan con informes específicos del impacto ambiental de su actividad?	0			1

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

<b>EMINSALV S.A.</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b>  <b>EST-001</b>	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	

**1. PROPOSITO**

Proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes, programas y proyectos para alcanzar propósitos u objetivos MEDIANTE la toma de decisiones de las personas que gerencian la organización.

**2. ALCANCE**

La implementación estratégica asegura las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad y controla la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

**3. RESPONSABLE DEL PROCESO**

Gerente General

#### 4. DEFINICIONES

- **Sistemático:** Que sigue o se ajusta a un sistema.
- **Eficacia:** es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.
- **Gobernanza de la organización:** La gobernanza de la organización es el factor más importante para hacer posible que una organización se responsabilice de los impactos de sus decisiones y actividades y para integrar la responsabilidad social en toda la organización y sus relaciones.

#### 5. INDICADORES

Nombre	Indicador de seguimiento de gestión					
Descripción	Mide el número de procesos con seguimiento que posee la organización, con la finalidad de dar monitoreo y seguimiento.					
Fórmula de calculo	Responsable	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable del análisis
#indicadores establecidos con procesos de seguimiento / # de indicadores establecidos	Gerente	3 meses				Asistente administrativo



## 6. POLÍTICAS

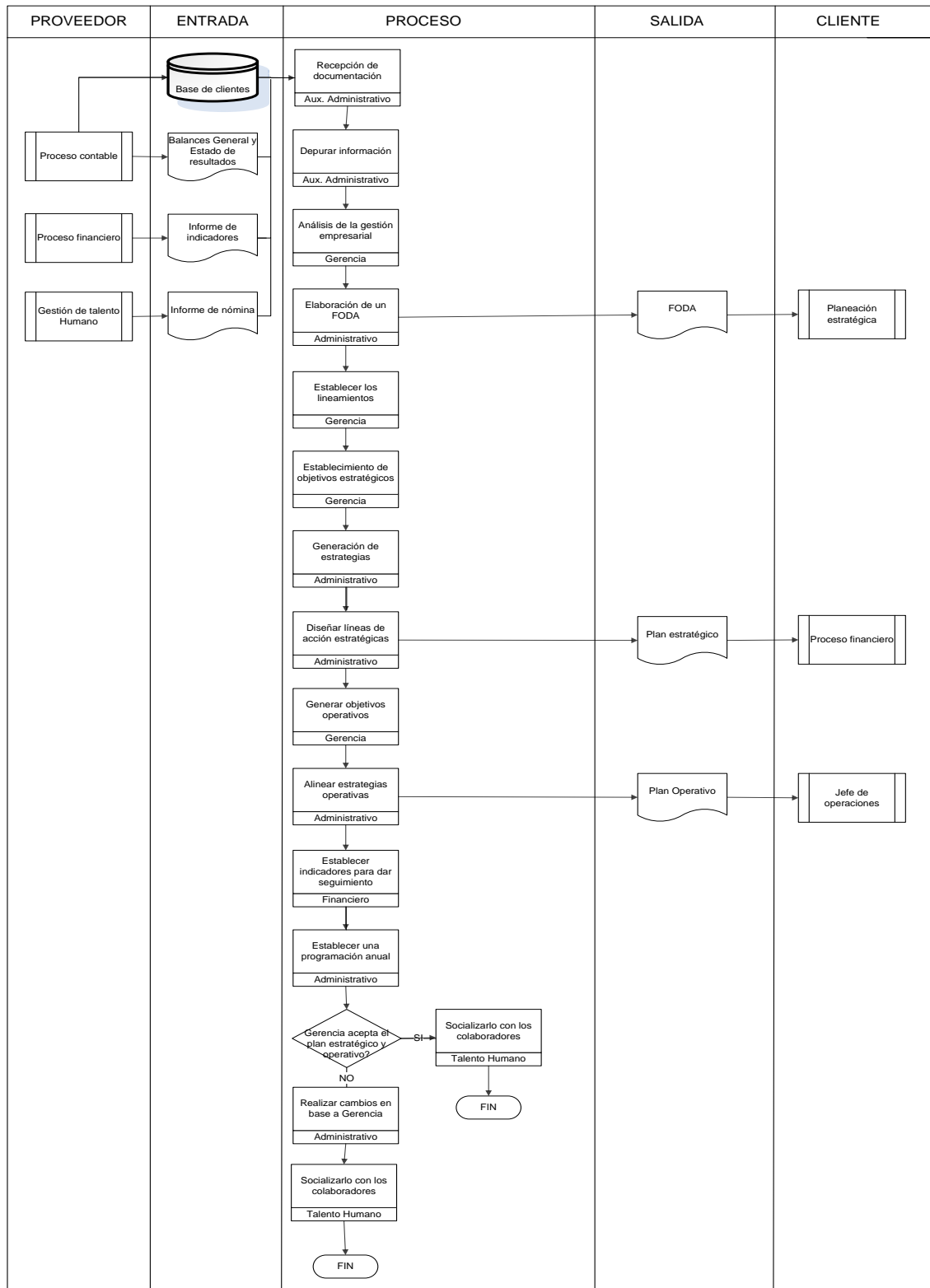
Los impactos de las decisiones, actividades y tareas deben determinarse y ser tomados en cuenta durante la etapa de planificación de nuevas actividades. Estas actividades deben poseer un monitoreo y seguimiento constante; para que la organización constata la responsabilidad social dentro de la organización.

Se deben materializar las estrategias propuestas en materia de responsabilidad social, sin alterar los procesos normales de desempeño dentro de la empresa; con la finalidad de no generar interrupciones ni demoras en los procesos y tiempos establecidos.

## 7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
001	Balance general y estado de resultados
002	Informe de indicadores
003	Informe de nómina
004	FODA
005	Plan estratégico
006	Plan operativo

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO



<b>EMINSALV S.A.</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b>  <b>OPE-001</b>	GESTIÓN DE RECURSOS	

## 1. PROPOSITO

Controlar, medir y evaluar el uso de recursos provisionados por servicios básicos mediante políticas e indicadores que permitan medir continuamente el uso de los mismos.

## 2. ALCANCE

El alcance del presente proceso abarca a la coordinación operativa principalmente, pues es donde se genera el mayor uso de los servicios básicos, sin embargo también se generan lineamientos para la organización como tal.

## 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Administrativo

## 4. DEFINICIONES

- **Integral:** Se refiere a una acción completa o global.

- **Eficacia:** es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

## 5. POLITICAS

- Socializar y transparentar las condiciones productivas, sociales y ambientales en las que se generen los bienes y servicios que genera la empresa.
- Identificar las fuentes de contaminación y residuos relacionadas con las actividades.
- Implementar medidas con la finalidad de prevenir la contaminación y los residuos, utilizando jerarquía de gestión de residuos y garantizando una mínima contaminación; así como también el correcto depósito de los residuos inevitables.
- Medir, registrar e informar sobre los usos significativos de energía, agua y otros recursos.

## 6. INDICADORES

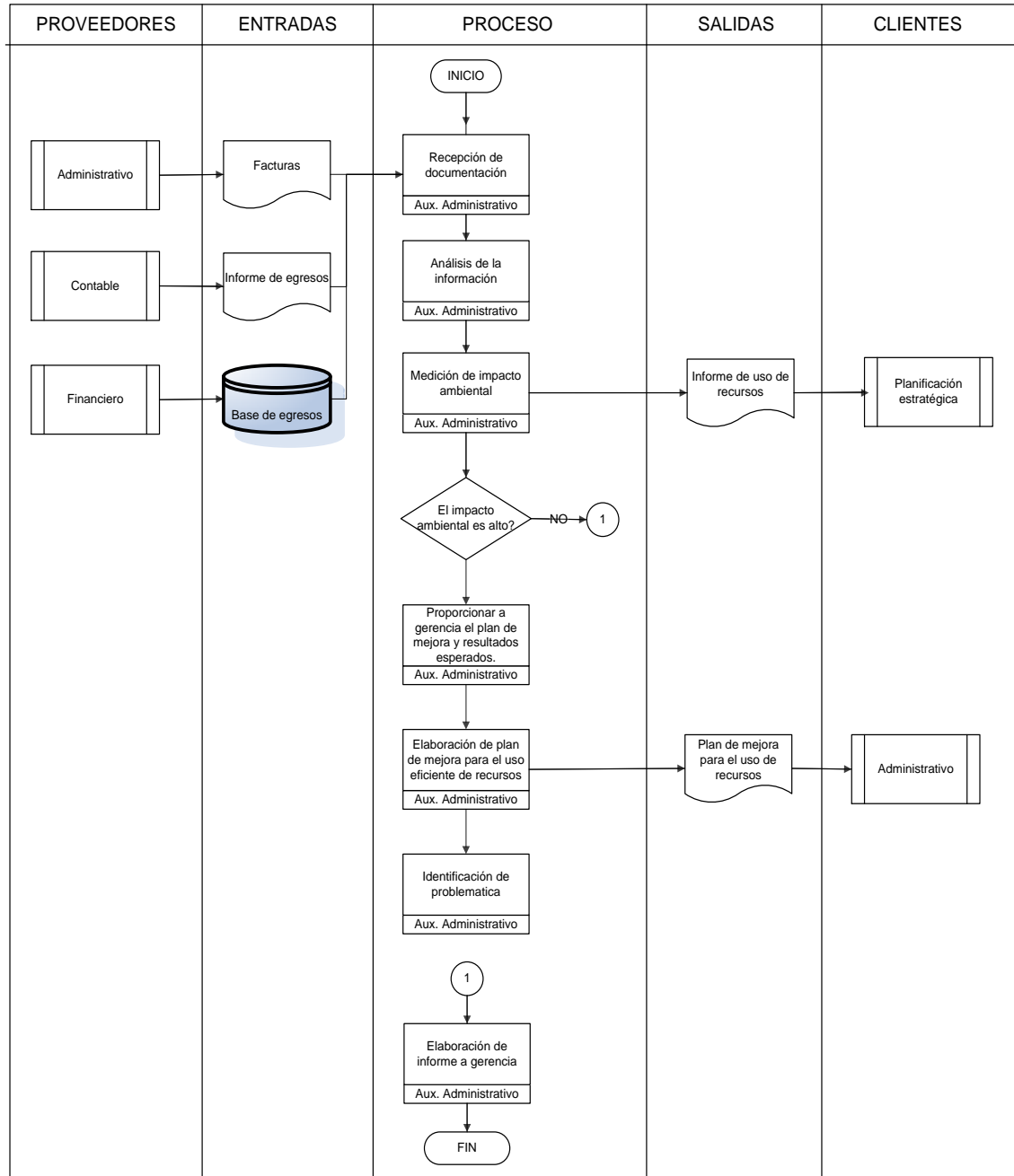
<b>Nombre</b>	Porcentaje de disminución de impacto ambiental					
<b>Descripción</b>	El indicador mide el porcentaje de reducción de impacto ambiental que tiene la organización.					
<b>Fórmula de calculo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable del análisis</b>

(Cantidad de recurso utilizado 1 / Cantidad de recurso utilizado 0) * 100	Gerencia	Mensual				Asistente administrativo
---	----------	---------	--	--	--	--------------------------

## 7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
001	Facturas
002	Informe de egresos
003	Base de egresos
004	Informe de uso de recursos
005	Plan de mejora para el uso eficiente de recursos

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO



<b>EMINSALV S.A.</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b>  <b>APO-001</b>	TALENTO HUMANO	

### **1. PROPOSITO**

Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y otra infinidad de variables importantes.

### **2. ALCANCE**

La gestión del proceso de talento humano comprende la gestión que se realiza con la nómina de colaboradores con la que cuenta la organización.

### **3. RESPONSABLE DEL PROCESO**

Asistente Administrativo

#### 4. DEFINICIONES

- **Talento Humano:** consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal
- **Gestión:** es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades).

#### 5. INDICADORES

<b>Nombre</b>	Número de procesos de capacitación impartidos a los colaboradores					
<b>Descripción</b>	El indicador mide el número de capacitaciones o procesos de aprendizaje impartidos a los colaboradores de la empresa.					
<b>Fórmula de calculo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable del análisis</b>
$\sum (p_1 + p_2 + \dots + p_n) =$ Número de procesos realizados	Asistente administrativo	Semestral				Asistente administrativo

#### 6. POLÍTICAS

Incorporar procesos y actividades de RS en las prácticas concernientes a compras e inversión; la gestión del talento humano y otras funciones dentro de la organización.

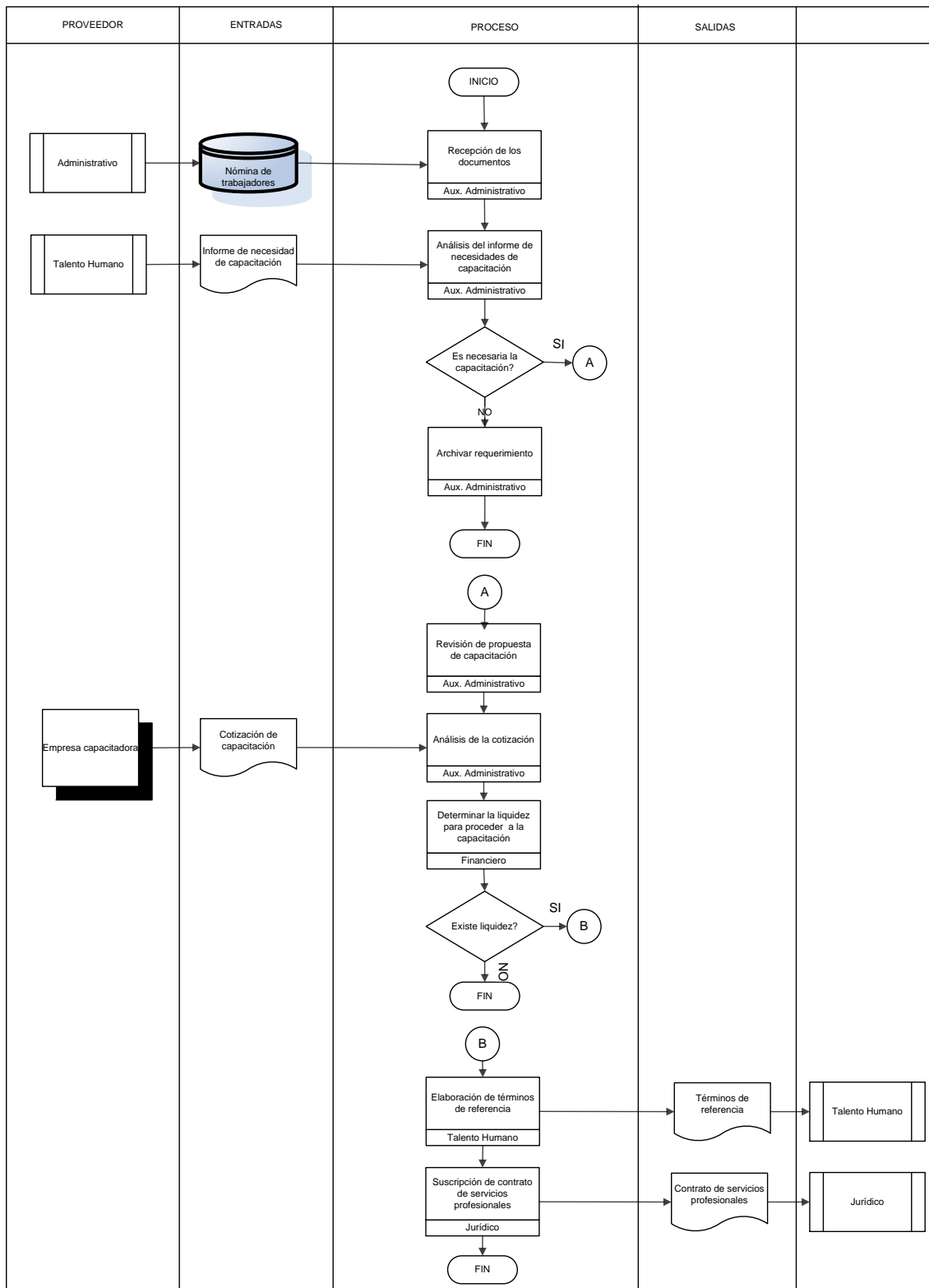


Concientizar a los funcionarios de la empresa en materia de responsabilidad social, en los impactos de sus acciones y en los beneficios tangibles e intangibles de incorporar acciones dentro de sus procesos concernientes a la RS.

## 7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
001	Nómina de trabajadores
002	Informe de necesidades de capacitación
003	Cotización de capacitación
004	Términos de referencia para la contratación
005	Contrato de servicios profesionales

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO



<b>EMINSALV S.A.</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b>  <b>APO-002</b>	NEGOCIACIÓN CON CLIENTES	

### 1. PROPOSITO

Este proceso nos permite visualizar la gestión adecuada para una óptima negociación con los clientes, misma que debe tener como objetivo un ganar común entre las partes interesadas.

### 2. ALCANCE

La adecuada gestión de este proceso, permitirá tener una mejor relación con los clientes, procurando tener como prioridad, el bienestar común.

### 3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Gerente

### 4. DEFINICIONES

- **Clientes:** aquella persona natural o jurídica que realiza la transacción comercial denominada compra de un bien o servicio.

- **Gestión:** es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades).

## 5. INDICADORES

<b>Nombre</b>	Porcentaje de seguimiento post venta					
<b>Descripción</b>	El indicador mide el número de clientes con los cuales se ha concretado una venta, a los cuales se ha dado procesos de seguimiento post venta					
<b>Fórmula de calculo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable del análisis</b>
(# de seguimientos / # de ventas concretadas) * 100	Asistente administrativo	Trimestral				Asistente administrativo

## 6. POLÍTICAS

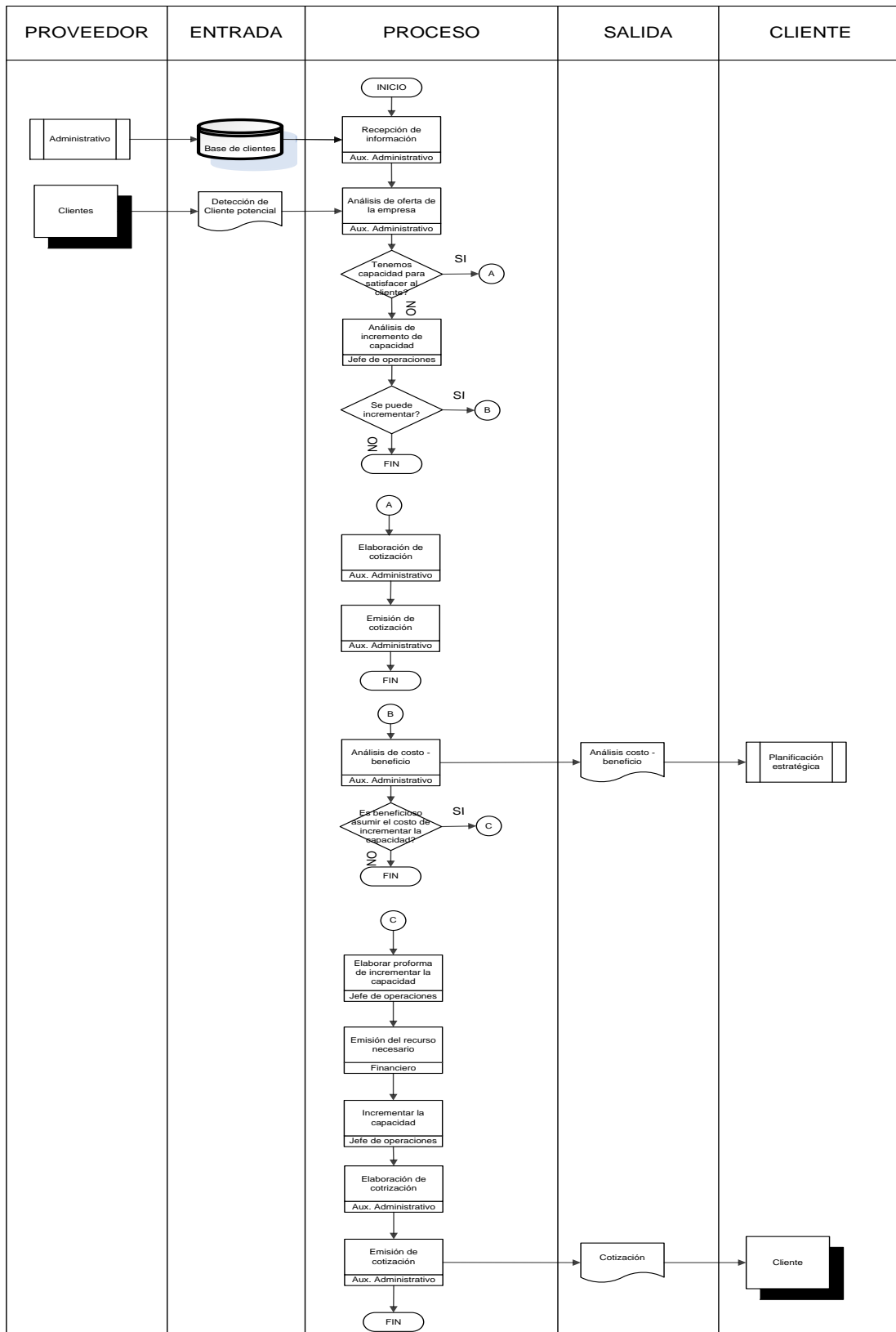
La organización periódicamente debe generar revisiones en sus operaciones, con la finalidad de generar bienes y servicios incorporando acciones de responsabilidad social en sus procesos; con la finalidad de fidelizar clientes.

Promover campañas de socialización y transparencia hacia los clientes; para posicionar la organización dentro de la industria; y obtener mayor demanda de los bienes y servicios ofrecidos por EMINSALV.

**7. DOCUMENTOS**

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
001	Base de clientes
002	Detección de cliente potencial
003	Análisis costo- beneficio
004	Cotización

## 8. DIAGRAMA DE FLUJO



<b>EMINSALV S.A.</b>		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>CODIGO:</b>  <b>APO-003</b>	NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES	

### **1. PROPOSITO**

Este proceso nos permite visualizar la gestión adecuada para una óptima negociación misma que debe tener como objetivo la selección o calificación de proveedores, donde primen sus procesos sustentables.

### **2. ALCANCE**

La adecuada gestión de este proceso, permitirá obtener los bienes y servicios de proveedores que presenten procesos sustentables, generando valor agregado.

### **3. RESPONSABLE DEL PROCESO**

Gerente

#### 4. DEFINICIONES

- **Proveedores:** aquella persona natural o jurídica que suministra bienes o servicios como materia prima para alguna actividad dentro de una organización.
- **Sustentable:** Es aquel que permite su propia autogestión.

#### 5. INDICADORES

<b>Nombre</b>	Porcentaje de proveedores calificados y seleccionados.					
<b>Descripción</b>	El indicador mide el número de proveedores que han sido pre calificados en base a la sostenibilidad de sus procesos.					
<b>Fórmula de calculo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Sentido</b>	<b>LI</b>	<b>LS</b>	<b>Responsable del análisis</b>
(#Seguimientos post venta / Número de ventas realizadas)*100	Gerente administrativo	Mensual				Asistente administrativo

#### 6. POLÍTICAS

Usar progresivamente una mayor cantidad de proveedores que hayan incorporado dentro de sus procesos, actividades y tecnologías en materia de responsabilidad social; generando procesos sostenibles.

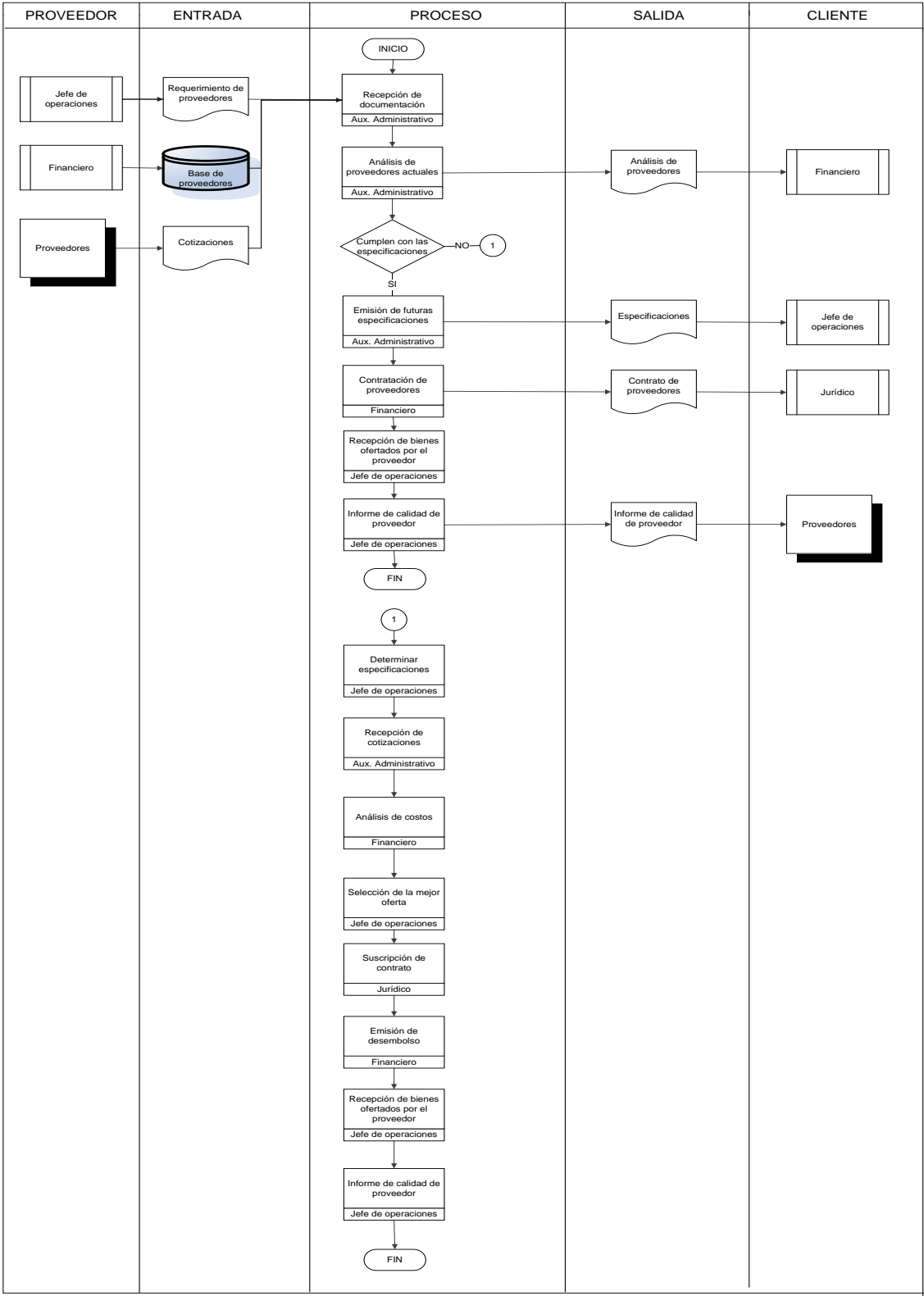


Se debe promover a los proveedores para que proporcionen asesoramiento respecto al uso adecuado de sus bienes y servicios; con la finalidad de no romper la cadena de valor.

## 7. DOCUMENTOS

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>
001	Requerimiento de proveedores
002	Base de proveedores
003	Cotizaciones
004	Análisis de proveedores
005	Especificaciones
006	Contrato de proveedores
007	Informe de calidad de proveedor

DIAGRAMA DE FLUJO



## PLAN DE MEJORA PROPUESTO

Tabla 38: Plan de Mejora propuesto

Número	Acciones de mejora	Indicador seguimiento	Responsable seguimiento	Tareas	Responsable de tarea	Duración (días)	Recursos necesarios	Financiación
1	Elaborar estrategias y objetivos que permitan encaminar a la empresa a la sostenibilidad, ejecutando acciones de responsabilidad social con los grupos de interés.	Número de políticas y estrategias implementadas y evaluadas	Asistente administrativo	Elaborar un diagnóstico.	Asistente Administrativo	15	Capacidad Instalada	N/A
				Elaborar un FODA.	Asistente Administrativo	5	Capacidad Instalada	N/A
				Generar un plan estratégico.	Coordinador de Responsabilidad Social	5	Capacidad Instalada	N/A
				Generar un Plan operativo.	Coordinador de Responsabilidad Social	5	Capacidad Instalada	N/A
2	Aplicar mecanismos de seguimiento y evaluación de			Definir indicadores operativos y estratégicos.	Coordinador de Responsabilidad Social	5	Capacidad Instalada	N/A

Número	Acciones de mejora	Indicador seguimiento	Responsable seguimiento	Tareas	Responsable de tarea	Duración (días)	Recursos necesarios	Financiación
	metas y objetivos, con la finalidad de tomar decisiones en el momento oportuno.	Número de indicadores establecidos	Asistente administrativo	Desarrollar un mecanismo de reportería.	Asistente Administrativo	10	Capacidad Instalada	N/A
				Sistematizar el mecanismo.	Asistente Administrativo	10	Capacidad Instalada	N/A
				Ponerlo en ejecución.	Coordinador de Responsabilidad Social	5	Capacidad Instalada	N/A
3	Medir, registrar e informar sobre los usos significativos de energía, agua y otros recursos, para disminuir el impacto	Porcentaje de disminución de impacto	Asistente	Analizar los costos incurridos por la empresa en estos rubros.	Asistente Administrativo	30	Capacidad Instalada	N/A
				Generar e implementar el mecanismo de medición de recursos.	Asistente Administrativo	15	Económico	Capital de la empresa.

Número	Acciones de mejora	Indicador seguimiento	Responsable seguimiento	Tareas	Responsable de tarea	Duración (días)	Recursos necesarios	Financiación
	ambiental y el uso desmesurado de recursos.	ambiental	administrativo	Tomar decisiones oportunas cuando el mecanismo presente alertas.	Coordinador de Responsabilidad Social	5	Capacidad Instalada	N/A
4	Usar progresivamente una mayor proporción de productos de proveedores que utilicen tecnologías y procesos más sostenibles; mediante una pre clasificación de proveedores de aquellos que en sus procesos intervengan	Porcentaje de proveedores calificados y seleccionados.	Asistente administrativo	Evaluar la situación actual con los proveedores.	Asistente Administrativo	15	Capacidad Instalada	N/A
				Identificar los posibles proveedores.	Asistente Administrativo	10	Capacidad Instalada	N/A
				Generar una evaluación a los proveedores.	Coordinador de Responsabilidad Social	15	Capacidad Instalada	N/A
				Seleccionarlos de acuerdo a una	Coordinador de Responsabilidad	5	Capacidad Instalada	N/A

Número	Acciones de mejora	Indicador seguimiento	Responsable seguimiento	Tareas	Responsable de tarea	Duración (días)	Recursos necesarios	Financiación
	actividades de RS.			evaluación.	Social			
5	Asegurar la igualdad de oportunidades para todos los trabajadores y no discriminar, ya sea directa o indirectamente, en ninguna práctica laboral; generando satisfacción en los colaboradores durante todas las etapas de su acompañamiento para con la empresa.	Número de procesos de capacitación impartidos a los colaboradores	Coordinador de Responsabilidad Social	Desarrollar un FODA de los colaboradores.	Talento Humano	10	Capacidad Instalada	N/A
				Identificar las necesidades de capacitación.	Talento Humano	5	Capacidad Instalada	N/A
				Recabar ofertas de capacitación.	Talento Humano	15	Capacidad Instalada	N/A
				Realizar capacitaciones.	Talento Humano	5	Económico	Capital de la empresa.

Número	Acciones de mejora	Indicador seguimiento	Responsable seguimiento	Tareas	Responsable de tarea	Duración (días)	Recursos necesarios	Financiación
6	Generar bienes o servicios que en condiciones normales sean seguros para los consumidores; para la sociedad; así como también para el medio ambiente.	Porcentaje de transparencia en las operaciones	Asistente administrativo	Recabar información anual para memoria de sostenibilidad	Coordinador de Responsabilidad Social	15	Capacidad Instalada	N/A
				Generar informe de memoria de sostenibilidad	Coordinador de Responsabilidad Social	15	Capacidad Instalada	N/A
				Generar un espacio de socialización de resultados	Coordinador de Responsabilidad Social	5	Económico	Capital de la empresa.

## DIAGRAMA DE GANTT

**Tabla 39: Diagrama de Gantt**

[illegible]



[illegible]

